

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**“ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA LA GESTIÓN DEL
CAMBIO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL SISTEMA
E-LEARNING EN UNA EMPRESA DE PETRÓLEOS”**

MAURA DIANA VERGARA INTRIAGO

DIRECTORA: CAROLINA LARCO

QUITO, 2012

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. GESTIÓN DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.....	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Razones que impulsan al cambio de las organizaciones en la actualidad	8
1.3. Herramientas para la gestión del cambio.....	12
1.3.1. Fase de diagnóstico	15
1.3.2. Planteamiento de Estrategias	18
1.3.2.1. Estrategia de comunicación	18
1.3.2.2. Estrategia de sensibilización.....	20
1.3.2.3. Medición de impacto.....	20
1.3.2.4. Gestión de formación	22
1.4. Teoría John P. Kotter	23
1.4.1. Establecer Sentido de Urgencia.....	23
1.4.2. Formación de coalición	25
1.4.3. Creación de visión para el cambio.....	25
1.4.4. Comunicar la visión	26
1.4.5. Eliminar obstáculos	27
1.4.6. Asegurar triunfos a corto plazo	27
1.4.7. Construir sobre el cambio.....	28
1.4.8. Anclar el cambio en la cultura empresarial.....	29
1.5. Conclusiones	30

CAPÍTULO 2. SISTEMA E-LEARNING EN UNA EMPRESA DE PETRÓLEOS

..... **32**

2.1. Definición Sistema E-Learning..... 32

2.1.1. Escuela como Organización..... 34

2.2. El proyecto de Implementación de Sistema E-Learning en una empresa de Petróleos 36

2.2.1. Antecedentes del proyecto 36

2.2.2. Oferta de la empresa de petróleos 38

2.2.2.1. Información acerca de la Empresa 38

2.2.2.2. Antecedentes del proyecto..... 38

2.2.2.3. Propósito del proyecto 39

2.2.2.4. Alcance 40

2.2.3. Proceso de capacitación 42

2.2.4. Esquema de implementación 44

2.2.5. Estructura organizacional de los ejecutores del proyecto 47

2.3.1. Sistema E-Learning 51

2.3.2. Gestión del Cambio..... 52

CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EN.....55

UNA EMPRESA DE PETRÓLEOS55

3.1. Antecedentes 55

3.1.1. La empresa de petróleos 56

3.2. Metodología del diagnóstico 57

3.2.1. Levantamiento de Información 64

3.2.2. Entrevistas 65

3.2.3. Encuesta funcionarios de empresa petrolera 66

3.3. Análisis Prospectivo.....	78
3.3.1. FODA y Variables Cable.....	78
3.3.2. Ejes de Schwartz.....	82
3.3.3. Matriz Morfológica	83
3.4. Factibilidad.....	86
3.4.1. Planeación de Estrategias de Comunicación.....	86
3.4.2. Análisis de Recursos	86
3.4.3. Plan de Medios.....	87
3.5. Plan Estratégico del Proyecto de Gestión de cambio en la organización.....	90
3.5.1. Modelo de Aplicación	91
3.5.2. Recomendaciones finales.....	92
 CAPÍTULO 4. EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL <i>PROYECTO DE GESTIÓN DE CAMBIO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA E-LEARNING EN LA EMPRESA PETROLERA</i>.....	 93
4.1. Estrategia de comunicaciones.....	94
4.1.1. La campaña de expectativa	94
4.1.2. Lanzamiento	97
4.1.3. Seguimiento y control de la campaña.....	104
4.1.4. Estrategia de sensibilización	104
4.1.5. Medición de impacto	105
4.1.6. Establecimiento.....	107
4.2. Evaluación de impacto y comprobación de ejecución de ítems de acuerdo a lo planificado ..	107
CONCLUSIONES	110
BIBLIOGRAFÍA	114

ANEXOS	117
1. Base de preguntas de entrevistas a sponsors	117
1.1. Carolina Marmolejo.....	117
1.2. Cristina Montalvo.....	117
1.3. Xavier Hinojosa	118
2. Presentación de Cierre del Proyecto de Implementación del Sistema E-Learning a los Gerentes de la empresa petrolera.....	119

INTRODUCCIÓN

La gestión de cambio en la implementación del sistema de e-learning en una organización es un desarrollo comunicativo que tiene como objetivo proyectar la transición de la formación presencial a la virtual dentro de las organizaciones. El cambio es una acción que está presente diariamente en todos los roles, la transformación es natural en todos los ámbitos. En el siglo XXI nos enfrentamos diariamente a la innovación tecnológica, la que abre puertas al desarrollo interactivo con efectos positivos en la vida cotidiana. En las organizaciones, el cambio representa la integración a nuevas facetas de progreso y superación empresarial. Ante la diversidad de competencia, ninguna institución puede quedar obsoleta en el medio en que se desarrolla, la tecnología es un soporte universal con múltiples beneficios.

Comúnmente ante la presencia de un cambio, las personas primeramente piensan en cómo van a ser afectadas, más que entender las razones organizacionales para las que se realizó. La gestión de cambio comunica estratégicamente los mensajes clave al público objetivo en el momento preciso y por el canal adecuado para anteponerse ante cualquier reacción positiva o negativa que se enfrente ante el cambio organizacional. Todo cambio tiene que ser gestionado para desarrollarse adecuadamente y dar a conocer a todos los *stakeholders* la necesidad del mismo. La comunicación organizacional en la gestión de cambio es un proceso interno que conlleva los valores organizacionales a una misma visión corporativa.

En esta disertación se analiza la base de la gestión de cambio; sus principios, beneficios, herramientas y soportes. Luego se realiza una reseña de la transición que ha tenido la educación, en la que la educación virtual se apoya como medio de enseñanza factible y

funcional. Finalmente se expone el proyecto de gestión de cambio en la implementación del sistema e-learning en una empresa petrolera, el que se desarrolló desde junio a septiembre del 2011, con el objetivo de capacitar accesiblemente al personal diverso geográficamente mediante una herramienta amigable con el usuario y funcional académicamente. La empresa de petróleos contrató a la compañía Business IT para ejecutar la implementación del sistema de educación virtual, el mismo que realizó paralelamente el proyecto de gestión de cambio pertinente. Se omite el nombre de la empresa a la que se hace referencia porque es una organización pública que solicitó confidencialidad. El proyecto de gestión de cambio se planificó con el análisis obtenido en el levantamiento de información, asimismo, post evento, se analizó el impacto que se obtuvo.

CAPÍTULO 1. GESTIÓN DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

En este capítulo se explicará la importancia de la Comunicación Organizacional con la Gestión de Cambio en las organizaciones, su funcionalidad, características, beneficios y desempeño a lo largo de un proyecto de transición ante cualquier tipo y tamaño de institución.

1.1. Antecedentes

Según la Real Academia de la Lengua Española, la palabra *cambio* proviene del latín *cambium*. Su significado implica dejar de lado una forma o situación para adoptar una nueva, al alterar su condición inicial.¹El término gestión descende del latín *gestio*, el cual proviene de la acción y el efecto de tramitar: realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.²

Por lo tanto, la Gestión del Cambio es la encargada de alterar diversas condiciones, para así, obtener la variación deseada. Dentro del ámbito empresarial, existen diversas variables que afectan al entorno organizacional, las mismas que provocan transformaciones en algunos sectores tanto tecnológicos, medioambientales y socioeconómicos. Pese a que el

¹Real Academia de la Lengua Española, *Cambio* (Vigésima segunda edición). En línea, 27 de octubre de <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cambio>

²Real Academia de la Lengua Española, *Gestión*. En línea, 27 de diciembre del 2011. <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=gesti%C3%B3n>

cambio es impredecible, algunas de las variables mencionadas³ están presentes y, además tienen grandes repercusiones con la cotidianidad. Sin embargo, a través de la gestión de cambio, la empresa puede anteponerse ante las posibles reacciones que ocurran dentro de su entorno laboral. Por ello, la importancia de la cultura organizacional como elemento fundamental para anticipar los cambios tanto positivos como negativos.

Todas las entidades están obligadas a introducir gradualmente nuevos conceptos que las conllevan a someterse a un conjunto de cambios, con el objetivo de responder a las mayores exigencias del mercado y, a su vez, a generar condiciones aptas para la competencia. Asimismo, deben gestionar los recursos físicos, financieros y humanos para alcanzar con éxito los desafíos. El recurso humano es la verdadera fuente de valor, el desarrollo de sus habilidades laborales es vital para las estrategias de la organización; así, se asegura el incremento en la productividad de la empresa, un buen clima laboral y una buena calidad de vida de los trabajadores. La formación del personal tiene relación con el acompañamiento, monitoreo, sensibilización y capacitación del cambio establecido.

Uno de los principales retos que afrontan las organizaciones reside en la asimilación del cambio como tendencia natural para evadir reacciones adversas a las situaciones que enfrente la empresa en dicho momento. En consecuencia, la compañía es el motor que gestiona el manejo de las variables para alcanzar y generar los resultados esperados.

La gestión del cambio, no radica exclusivamente en la introducción de nuevos procesos o personal, sino que se debe introducir en las políticas de la empresa el cambio óptimo,

³ Las variables son factores internos y externos a la organización y al proyecto, los cuales inciden directamente en el desarrollo empresarial.

entendiéndose sus razones y beneficios. Más allá de la necesidad circunstancial y puntal, el cambio se debe desarrollar en las empresas que deseen evolucionar su competitividad.

Desde el origen del hombre, los seres humanos y todo su entorno son susceptibles a la diversidad de permutaciones existentes tanto físicas como emocionales. De esta manera, la comprensión de la situación es primordial para que todos los elementos de la empresa se conjuguen y trabajen hacia una meta en común; la mayoría de los miembros claves de la organización necesita entender y comprometerse emocionalmente en el programa si se quiere efectuar un cambio importante y duradero.

No obstante, no se puede oponer ante una posibilidad de cambio dado que esto se relaciona con factores que giran en torno a la vida laboral de una empresa. Pero lo que sí se puede determinar, a través de variables generales, son representaciones que están presentes en el entorno laboral: innovaciones tecnológicas, disminución de tiempo de producción, cooperación intelectual y efectos de globalización, reducción de costos monetarios, incremento de la complejidad.⁴

El cambio puede puntuarse mediante factores, pero es imprescindible que esté conllevado con innovación organizacional. Según Thomas J. Peters, la misión de obtener una posición dominante en el mercado, inicialmente en Estados Unidos y posterior en el resto del mundo, entre los años 50 y 70 (pre-OPEP y pre-Japón) llevó a las instituciones a desviar la mirada del lazo entre calidad y servicio. Las empresas se centraron en sacar el máximo del provecho de los mercados. Además, la situación llevó a tener la cúpula directiva dominada por administradores ejecutivos con formación financiera, por lo tanto, escasa de atención a la

⁴Amorós, Antonio, *Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas*. Alemania, Editorial InWet. Abril 2005. P.9

importancia de la calidad y el servicio, y ausencia de gente más próxima al producto como son los vendedores, diseñadores y fabricantes.

El resultado ocasionó que las estrategias del mercado se convirtieron más en herramientas de contención de costes que en instrumentos de aumento de ingresos. El cambio basado en la *sensibilización* para la innovación orientada a superar problemas de la baja calidad y servicio, se realizó aproximadamente después de 30 años del predominio del enfoque de la contabilidad en las organizaciones. Por ejemplo, en 1980 cuando Jack Welch se convirtió en presidente de General Electric, se dedicó a mejorar la esencia empresarial. Uno de sus primeros pasos fue reducir la plantilla de planificadores en un 80%. Las empresas realmente innovadoras como Hewlett-Packard, Raychem Corporation, 3M, Johnson & Johnson, PepsiCo y similares, radican profundamente en su clima organizacional visionario; la innovación trae éxitos. Cada una de las empresas se destacó en algo: Johnson & Johnson en su radical descentralización.⁵

La cultura corporativa es la manera en la cual la empresa actúa ante oportunidades o cómo se adapta al cambio. Las empresas actuales deben introducir en su cultura corporativa, rasgos innovadores que permitan superarse. La innovación no se limita a la creación de nuevos productos, desarrollos tecnológicos o ideas revolucionarias que potencien el crecimiento. La capacidad de la innovación es uno de los factores claves para las empresas que quieren competir en el mercado, cada vez más internacional y global. Para ello, deben tener capacidad, requieren invertir en conocimiento, estructura, investigación; el cambio debe estar

⁵Peters J. Peters, *Gestionar con Imaginación*. Barcelona, Líderes de Management, Editorial Desuto, 2006. P.24-26

acompañados de una estrategia que apoye el proyecto y asegure su desarrollo. La innovación es un mecanismo de éxito si se lo plantea estratégicamente.⁶

“La tendencia hacia la descentralización radical (opuesta a un ataque coordinado del mercado mediante una planificación estratégica centralizada), como único camino viable para inculcar conciencia emprendedora, empieza a introducirse en un número cada vez mayor de empresas, sobre todo en negocios ya desarrollados.”⁷

El objetivo de algunas empresas está guiado por su intensidad al desarrollo de nuevos tipos de negocio y de desarrollo que satisfaga completamente la necesidad del cliente.

El cambio de percepción organizacional que tuvieron grandes empresas en los años 60 fue optado por las medianas y pequeñas empresas en Estados Unidos. La organización que está en constante innovación descubre cómo servirle de mejor manera al cliente, nuevos mercados y nuevas oportunidades. La empresa que descubre, adapta, aprende, es la más importante de todas.

Al mercado actual no le convencen las estrategias tradicionales; las empresas tienden a cambiar lo estático paulatinamente, mediante la gestión del entorno para que la innovación sea efectiva y tenga fuerza.

Según John P. Kotter, la transformación no era común para los empresarios de la generación del 90 y de las anteriores. Existía menor competencia del mercado y menores corporaciones; el movimiento empresarial era lento y su lema se basaba en “si no está roto, no lo arregles”. Si a un grupo de gerentes en el mundo empresarial de los años 60, se les decía

⁶Marinez, Lorena,. *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*. España, Editorial Ideas propias. 2006. P.17-20

⁷Peters J. Peters, *Gestionar con Imaginación*. Barcelona, Líderes de Managment, Editorial Desuto, 2006. P. 26

que deben incrementar la productividad entre 20% a 50%, incrementar la cantidad entre 30% al 100%, reducir el desarrollo de nuevos productos entre el 30% al 80%; dirían que es imposible y deberían remover todo el personal y sustituirlos.

1.2. Razones que impulsan al cambio de las organizaciones en la actualidad

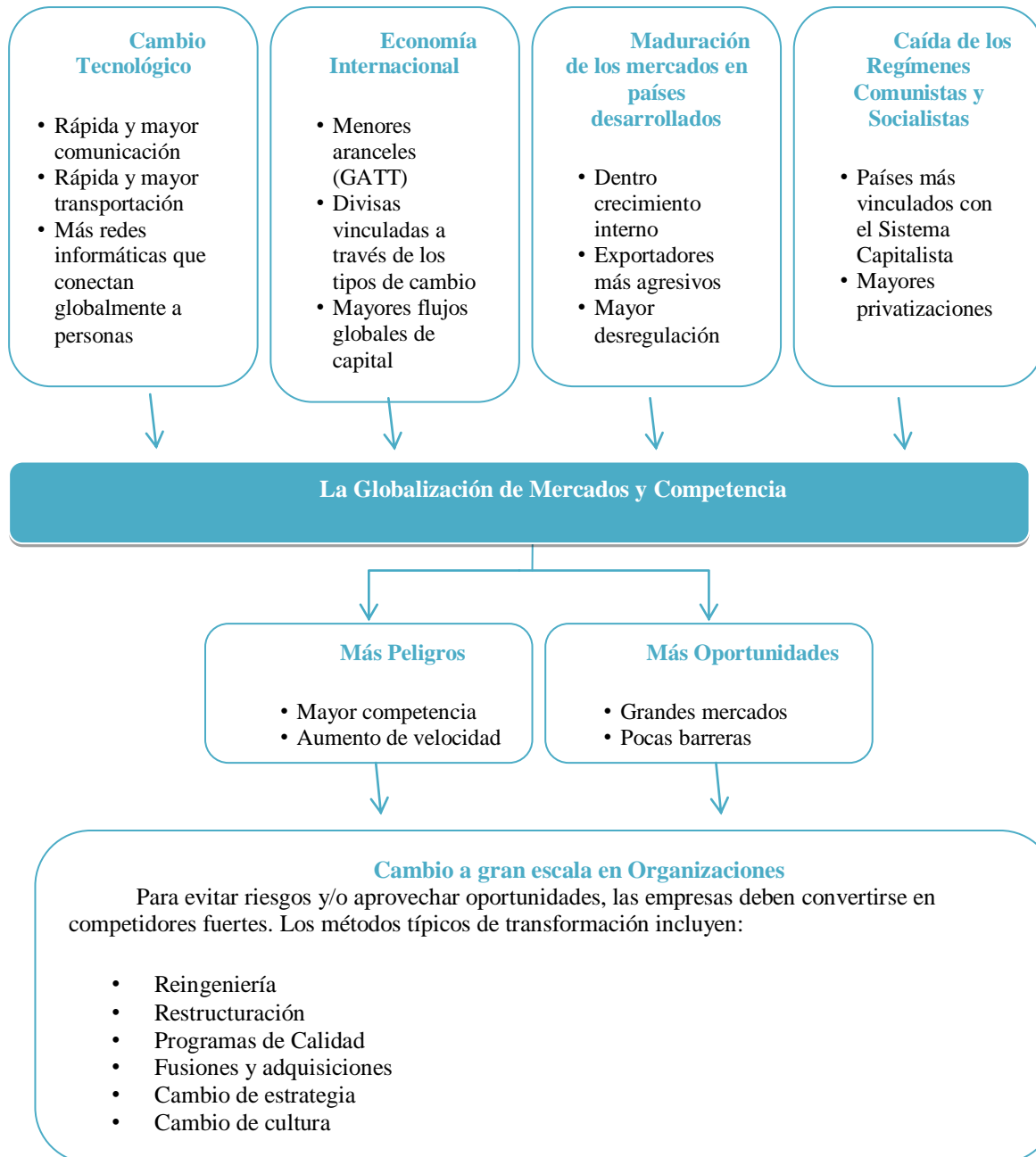
La globalización es la tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa fronteras nacionales. El término globalización forma parte de nuestro lenguaje y comprensión común; Zygmunt Bouman afirma que es algo que nos sucede a todos y está al margen de nuestra voluntad. La globalización se refiere al proceso en reducir fronteras y fomentar una interacción económica, política y social más estrecha; incrementar interconexiones o interdependencia en aumento de flujos transnacionales y una intensificación de procesos. Como dice Franz Hinkelammert, “se vive en un huracán de la globalización”.⁸

En la actualidad, los desafíos son diferentes, la economía brinda diferentes oportunidades para todos. El estar estancado en una posición es inapropiado, mientras que los cambios dramáticos son altamente competitivos y un mecanismo para sobrevivir. La globalización tiene consigo fuertes innovaciones en el área tecnológica, integración internacional económica, mercadeo doméstico global y el colapso del comunismo. La inmunidad a los factores no es posible ni para las pequeñas empresas; hasta sectores más pequeños sienten el impacto de la globalización.⁹

⁸Mittelman, James, *El syndrome de la globalización*. México, Siglo veintiuno editors. 2002. P. 18-19

⁹Kotter, John P., *Leading the Change*. Boston, Estados Unidos, Harvard Business School Press, 1996.
P.18

En el siguiente cuadro se puede visualizar las fuerzas económicas y sociales que impulsan la necesidad de un cambio importante en las organizaciones:



Fuente: "Leading the Change" de John P. Kotter¹⁰

¹⁰Kotter, John P. *The New Rule: How to Succeed in Today's Post Corporate World*, tomado de *Leading the Change*. Boston, Estados Unidos, Harvard Business School Press. 1996. P.19

En las décadas pasadas, algunas organizaciones habían descubierto que para crear nuevas estrategias, adquisiciones, reingeniería y reestructuración laboral, debían estar preparadas para realizarlo. Al examinar algunos casos de cambio, se establecen dos patrones importantes; el primero consiste en la *permutación* que suele estar asociado con un proceso de varios pasos¹¹ para crear poder y motivar a destruir cualquier fuente de inercia institucional. El segundo patrón es más complejo, está empleado por la cantidad de liderazgo, no exclusivamente de la gestión, que se recibe comunicando el significativo cambio organizacional.¹²

“Vivimos de una sociedad compleja, independiente y cambiante; que se caracteriza por la rapidez de la creación y difusión del conocimiento.”¹³ Razón por la cual, en los últimos años dentro de la *gestión del Conocimiento*¹⁴, la Gestión del Cambio Organizacional ha experimentado un fuerte crecimiento debido a la confluencia de múltiples factores: económicos, políticos, sociales, tecnológicos y ambientales que no afectan solamente al nivel organizativo, sino también a nivel individual.

¹¹8 Pasos según John P. Kotter: Establecimiento de sentido de urgencia, formación de coalición, desarrollo de visión y estrategia, comunicación de visión, eliminación de obstáculos, aseguramiento de triunfos a corto plazo, construcción sobre el cambio y anclaje del cambio en la cultura empresarial. Tomado de: Kotter, John P., *Leading the Change*. Boston, Estados Unidos, Harvard Business School Press, 1996. P.19

¹²Kotter, John P., *Leading the Change*. Boston, Estados Unidos, Harvard Business School Press, 1996. P.18 -19

¹³Amorós, Antonio, *Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas*. Alemania, Editorial InWet. Abril 2005. P.7

¹⁴Gestión de Conocimiento es el nombre de un concepto en el que una empresa consciente y de forma global se reúne, organiza, comparte y analiza sus conocimientos de recursos, documentos, y habilidades de la gente. Tomado de: Search Dominio, *Knowledge Management (KM)*. En línea. Noviembre 2006. 30 de abril de 2012. <<http://searchdomino.techtarget.com/definition/knowledge-management>>

Existen varias disciplinas, tales como las Ciencias de Conducta aplicables al mundo de las organizaciones, que estudian el comportamiento humano.¹⁵ Todo individuo está circunscrito a su condición humana; la persona es esencialmente dinámica para gestionar sus actitudes a través de alteraciones externas.

El desarrollo implica una actitud personal, un comportamiento, una conducta particular; que involucra principios, valores y normas con los que se manifiesta el accionar humano. Nada puede impedir el desarrollo organizacional, sea cual sea la excusa; si el entorno cambia, la persona inconscientemente lo hace. En el paso acelerado de educación existen situaciones que fácilmente nos estancan en el desarrollo, sin embargo, al realizar el cambio organizacional se motiva a que no haya desconocimiento, duda, desconfianza, morosidad u otros.

Generalmente los cambios suelen dirigirse a producir modificaciones en aspectos técnicos, sin tener en cuenta los cambios organizacionales que van de la mano. El temor del cambio organizacional radica en que no siempre un cambio introducido soluciona un problema, pero abre a discusión conceptual el confrontar diferentes esquemas y modelos mentales a través de los cuales se observa el problema y sus posibles soluciones. Por una parte, muchos de los cambios introducidos en sistemas de una organización llegan a través de motivaciones exógenas a la misma. Sin embargo, existe también posibilidad de que las buenas intenciones de los cambios programados, generen movimientos pero sin llegar a lograr un impacto transformador en el sistema; o convertirse en un mayor problema.¹⁶ La cotidianidad

¹⁵Rush Harold M. F , *Behavior Science: Concepts and Managment*. Academy of Managment Review , 1979.

¹⁶Sagastizabal, María Ángeles y Claudia Perlo, *La investigación-acción como estrategia de cambio en las organizaciones*. Argentina, La Crujía ediciones, 2002. P.46-47

de las acciones lineales de las personas involucradas, conduce a que ellas suelen preferir el estado actual a arriesgarse a un cambio paulatino. Es tarea del personal de una organización, buscar oportunidades de retroalimentación para el logro del desarrollo.

El desarrollo individual y profesional se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de la responsabilidad que aquello conlleva. Cuando sucede, se logran resultados como: la obtención de mejores niveles de desempeño, oportunidades de progreso, una relación más estrecha con quienes toman decisiones, desarrollo de un sentimiento de lealtad hacia la organización, entre otras.¹⁷

1.3. Herramientas para la gestión del cambio

La gestión del cambio tiene como punto de partida el asesoramiento en acompañamiento, monitoreo, sensibilización y capacitación de un proyecto establecido. Todas las entidades deben gestionar los recursos físicos, financieros y humanos para sortear con éxito los desafíos de los mercados, ya que el recurso humano es la verdadera fuente de valor agregado. Formar sus competencias es la clave porque los costos de no emplear, desarrollar y remunerar al trabajador correctamente, significa un costo elevado para la entidad si no son empleadas las competencias necesarias. En pocas palabras, alinear la estrategia de la organización al proyecto idealizado.

Para obtener los beneficios de la gestión del cambio, se debe adquirir las más efectivas formas de participación de todos los *stakeholders*, especialmente de los directos como los

¹⁷Werther William B. Jr y Davis Keith, *Administración de personal y Recursos Humanos*. Estados Unidos, McGraw Hill, 1985.

colaboradores contratados. Debe existir la posibilidad de la retroalimentación que concrete idóneamente el proceso.

La transición del cambio no consiste en aplicar momentáneamente las estrategias o adoptar teorías pasajeras; al contrario, se debe aprovechar las permutaciones del entorno empresarial contribuyendo con la innovación y las *políticas empresariales*. Para el Oxford Dictionary of Current English, *policy* constituye la expresión de los objetivos o propósitos, creencias e ideales de una organización; aunque erróneamente algunas organizaciones consideran que es una manera de conducir o manejar un negocio, las políticas empresariales están constituidas por la razón social de una empresa (misión) y los valores en los que se apoya (cultura). Las políticas no requieren una acción, sino forman un conjunto de criterios, directrices, orientaciones y normas de actuación que guían al momento de tomar decisiones; deben incentivar el buen criterio para la obtención de los objetivos comunes empresariales.¹⁸

Mientras el entorno genere *feedbacks*¹⁹ positivos, se genera un ciclo de información que eleva el proceso al óptimo nivel del cambio deseado. Principalmente, se debe definir

¹⁸Pérez, José Luis, *Políticas orientadas a la dirección de personas*. España, Universidad de Deusto, 2009. P.61-62

¹⁹“El término ‘feedback’ proviene del inglés y podría ser traducido correctamente al castellano como ‘retroalimentación’(..). El feedback o retroalimentación es el proceso mediante el cual se realiza un intercambio de datos, informaciones, hipótesis o teorías entre dos puntas diferentes. Este término puede, así, aplicarse tanto a situaciones sociales como también a situaciones científicas, tanto biológicas como tecnológicas.” Tomado de: Definición ABC, *Feedback*. En línea. 30 de abril de 2012. <<http://www.definicionabc.com/general/feedback.php>>

claramente la necesidad de la permutación. Realizar hincapié en los motivos que conducen a la implantación del cambio.

Los *stakeholders* fueron definidos por Freeman (1984) como grupos o individuos que pueden tener efectos sobre una organización o pueden verse afectada por ésta. Se entiende así, a cualquier persona o grupo que tiene interés, derecho, reivindicación o propiedad en una organización.²⁰ Es importante que los conozcan y estén conscientes de la implementación del cambio. Es difícil, casi imposible, idear que todos o la gran mayoría estén de acuerdo con la transición ideada. Sin embargo, se debe tratar de obtener el respaldo suficiente que genere e incentive adecuadamente la conducta del personal.

Generalmente, cuando se presenta el requerimiento de un cambio organizacional a un grupo de personas suele pasar, en primer lugar, por su mente ¿cómo me afectará? ¿será positivo o negativo? Así por ejemplo, si una organización desea uniformar al personal, saldrían inquietudes como: cuánto costará, cómo será, qué tela y colores pondrán, me incomodará, tendré que usar siempre, cuántos uniformes serán, etc. Es decir, no siempre el personal de las organizaciones busca explicaciones acerca de la decisión tomada, sino que se tiende a pensar en cómo les afectará el cambio anunciado. En el ejemplo anterior la decisión del cambio conduciría a una imagen corporativa más formal y estandarizada que generaría un perfil visual más atractivo de la empresa; dicha imagen a su vez fortalecería a su personal con prestigio o estatus.

²⁰Míguez, María Isabel, *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona, Editorial UOC, 2009.P.57

Las formas para generar cambio son independientes a lo que la organización desea y proyecta para la misma. Se debe considerar el mantener un esquema basado en estudios con el objetivo de no olvidar ningún aspecto que puede ser altamente significativo.

Las fases para la realización de un proyecto de Gestión del Cambio son las siguientes:

1.3.1. Fase de diagnóstico

La fase de diagnóstico para la gestión del cambio, parte del estudio de la situación actual de la entidad en el ámbito humano, técnico y administrativo. Aquí se detectan las estrategias más exitosas para la implementación y desarrollo de un cambio cultural, además se realiza una descripción objetiva y directa de los principales obstáculos que se van a encontrar en el camino. Todo se deriva en un plan de acción y en un cronograma de trabajo, que permitirá el desarrollo eficiente de un proyecto. Dentro de esta fase se aplican los siguientes procedimientos:

1.3.1.1. Levantamiento de Información

Durante esta etapa se hace un trabajo de consolidación del estado actual de la entidad, observando especialmente las áreas donde se puede tener mayor o menor impacto desde el interés especial por el tema y el conocimiento el nivel de los funcionarios. Adicionalmente, se evalúan las condiciones tecnológicas que posee la organización para acceso externo de los usuarios.

En esta fase se realizan como principales actividades, la entrevista al *sponsor*, elaboración de encuestas y análisis prospectivo. Las variables que se utilizan son la edad, género, área de desempeño, clima laboral, pertenencia laboral, imagen corporativa, cultura organizacional.

1.3.1.2. Factibilidad

Con base en la información recolectada, se analizan las posibilidades de éxito en los diferentes departamentos de la entidad, de igual forma se analiza la forma en que se encuentran los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto, que tienen como propósito contribuir a la gestión del cambio cultural en materia de *aprendizaje* de la compañía.

"Una organización, para crecer; debe cambiar, por lo tanto, son necesarias variaciones en las funciones organizativas, procesos y formas para que la organización como conjunto pueda enfrentar el medio ambiente, pero también son necesarios cambios parciales para mantener el equilibrio global de la organización."²¹

La información fomenta el conocimiento de la organización para aceptar y estar consciente de los cambios que recurren. El aprendizaje fomenta al crecimiento de la organización y del personal con rasgos característicos de la historia contemporánea; fomenta el desarrollo de la cotidianidad del hombre posmoderno.

En esta fase, se define si se necesitan recursos que fomenten el aprendizaje, se realiza una planeación de presupuestos y utilidades de los mismos. Asimismo, se realiza la planeación de Estrategias de Comunicación que se emplearán en la fase de Expectativa y Lanzamiento.

²¹ Cita de Gore, Ernesto (2000) en: Sagastizabal, María Ángeles y Claudia Perlo, *La investigación-acción como estrategia de cambio en las organizaciones*. Argentina, La Crujía ediciones, 2002. P.26

1.3.1.3. Plan Estratégico

En esta etapa se realiza una consolidación de conceptos, alcance y revisión de documentos; estrategias y actividades necesarias para el correcto diseño de plan de gestión de cambio que se ejecutará. Las principales actividades son:

- Revisión del plan estratégico y sus conectores con la estrategia del departamento de Talento Humano
- Conocimiento y análisis de los perfiles actualmente elaborados
- Evaluación de desempeño realizado, en número, resultados alcanzados, fechas de realización y procedimientos estandarizados
- Revisión y análisis de la estructura por procesos de la organización
- Estructura y procesos, procedimientos y actividades del área de Talento Humano
- Elaboración de Programa de jornada de Lanzamiento
- Definición de Línea Gráfica
- Material de Expectativa y Lanzamiento

1.3.1.4. Modelo de Aplicación

De acuerdo al proyecto establecido, se realiza un piloto de lo que será presentado a los funcionarios. Al tener el piloto, se lo acompaña con la alineación estratégica de las actividades de gestionamiento. Sus *feedbacks* son analizados para ser empleados al momento de la realización del proyecto.

1.3.1.5. Recomendaciones finales

Ante la finalización de una fase, se realizan recomendaciones finales; la recopilación de lo obtenido en el diagnóstico, que aporte a la factibilidad de las directivos de la entidad, a tomar una decisión entorno al mejor camino para enfrentar el desafío del cambio cultural. Cabe recalcar que, paralelo al cronograma se desarrolla un mapa de implementación que define los departamentos, programas o materiales donde se deba empezar a trabajar y las estrategias de mercadeo que se aplicarán en los mismos. El reporte debe ser enviado a todos los *stakeholders* internos del proyecto; se tiene que definir los responsables de cada *action item*²².

1.3.2. Planteamiento de Estrategias

Luego de la consolidación de un plan de acción y cronograma obtenido en la fase de Diagnóstico, se realiza la planeación de cuatro estrategias que tienen como objetivo activar y concretar la gestión del cambio en la entidad, que son las siguientes:

1.3.2.1. Estrategia de comunicación

Se complementan las artes gráficas publicitarias y el diseño del proyecto para generar impacto y la constante identificación entre los usuarios. La estrategia de comunicaciones tiene tres principales componentes:

²² *Action Item* se refiere a los puntos de acción que están planificados para ser realizados. Comprende a la actividad que debe ser ejecutada, el responsable y la fecha destinada de cierre.

1.3.2.1.1. Expectativa

Se desea que el público objetivo paulatinamente se acerque e interese en el proyecto que se ha anticipado en dar a conocer. Sin *traumatismo*²³ se desea que el modelo de cambio idealizado, genere mayor desarrollo en los procesos conductuales. Se emplean secuencias de material de mercadeo que genere la interacción de los participantes; involucren su emotividad y curiosidad; generalmente de carácter lúdico-pedagógico.

1.3.2.1.2. Lanzamiento

Consiste en la promoción y difusión del proyecto, para un rápido entendimiento de la necesidad de trabajar bajo una misma convicción. En esta etapa suele desarrollarse un evento que involucre a todos los *stakeholders* y haga de ellos partícipes del entorno en permutación.

1.3.2.1.3. Seguimiento y control

Se debe tener una observación atenta y profunda del público objetivo, sus comentarios, críticas, sugerencias y actuaciones. Ante la presentación del proyecto que desea realizarse, se debe conservar muy en alto el mantener informados y motivar a emitir comentarios a todos los funcionarios. Es importante el tener un vínculo cercano de comunicación que permita dar el sentimiento de que todas sus inquietudes son consideradas y escuchadas.

²³ Trauma Organizacional es "Una lesión en una organización como resultado de un evento único o el impacto de acumulación de eventos. Graves dificultades de experimentar un evento desastroso fuera de su rango de experiencia habitual". Tomado de: Hormann y Vivian, *Organizational Trauma and Healing*. En línea. 05 de mayo de 2012.

<<http://www.antiochseattle.edu/academics/enviro/faculty/documents/Orthoworkshop07.HormannVivian.pdf>>

1.3.2.2. Estrategia de sensibilización

A través de sesiones presenciales, pedagógicamente estructuradas, se confrontan y se rompen esquemas sobre el proyecto a realizarse. Se involucra al público objetivo en las nuevas herramientas y culturización que la entidad desea permutar. Es importante y considerable, realizar una presentación que los funcionarios sientan y puedan interactuar con el cambio. Si es necesario, es momento de capacitar a los usuarios.

En esta etapa, se debe mantener presente el objetivo del proyecto, su funcionamiento y la razón del mismo. Ante el recordatorio de la misión y visión del proyecto, se provee sensibilizar a los funcionarios, no abstenerse a cambio; ser parte de él.

1.3.2.3. Medición de impacto

Se debe realizar una medición a la conversión en términos cuantitativos y cualitativos respecto a la opinión del grupo objetivo de la implantación del proyecto. Las mediciones cuantitativas son llevadas a cabo mediante estadísticas, promedios y encuestas; mientras que las cualitativas son bajo entrevistas, testimonios y reacciones.

Es necesario determinar una herramienta conceptual que permita evaluar no sólo el resultado, sino el proceso en general de las actuales necesidades y condiciones que e marca el proyecto. Para evaluar el proyecto se debe estar atento y tener en consideración la manera o forma de realizar un seguimiento de comportamiento que muestre el antes, durante y después de los empleados. Para poder medir los aspectos es necesario valerse de un modelo o directriz, cuyas fases son las siguientes:

1.3.2.3.1. Diagnóstico

Se realiza una descripción del clima organizacional, se realiza un diagnóstico del departamento que emite el proyecto, logrando una interrelación con la estrategia de dirección específicamente en el área de resultado clave de Gestión del Talento Humano. Se analizan los elementos que componen los procedimientos realizados para el programa del proyecto, y se establecen indicadores para medir los elementos.

1.3.2.3.2. Establecimiento

Se establecen indicadores de impacto bajo la selección de instrumentos que mida los indicadores y se realiza una valoración del mismo bajo la necesidad del proyecto. Se evalúa el impacto y comprobación de ejecución de ítems de acuerdo a lo planificado.

El *feedback* que produce la gestión del cambio en una organización, se debe medir para conocer el impacto positivo y negativo que el mismo ha producido. Asimismo, se debe conocer, en el transcurso del proyecto qué ítems fueron realizados con éxito y cuáles no fueron ejecutados y porqué. Es importante la retrospección de lo realizado para analizar las conductas y recursos que son potenciales para un posible segundo procedimiento. Realizar la curva de nivel del desarrollo permite visualizar el período más significativo y de éxtasis para el público objetivo; dependiente de la organización, la *fase top*²⁴ puede cambiar.

²⁴ *Fase Top* corresponde el período dentro del proyecto en el cuál hubo mayor *feedback*, interés y fuerza; la causante de mayor impacto organizacional.

1.3.2.4. Gestión de formación

El éxito de la gestión del cambio implica un antes, durante y después del proyecto. La fase de gestión de formación, si bien se refiere al durante, tiene como referencia el después. Por esta razón, una vez que ha implicado el nuevo modelo de formación, es fundamental que en la entidad se disponga de personal interno que ejerza el perfil de multiplicadores del proyecto. La función principal de los multiplicadores es orientar, mantener y crear alianzas respecto a los nuevos procesos que se han generado.

En la gestión de formación las actividades corresponden a dotar al personal interno clave de la entidad con los saberes y competencias indispensables para el manejo y sostenibilidad del nuevo modelo de formación implantado: es decir, deben brindar un perfil específico dentro de la entidad.

Este entendimiento y compromiso se deben crear durante las fases de diagnóstico y planeamiento. Si se logra esto en etapas, se puede predecir que la etapa de ejecución se desarrollará con facilidad. Es imperativo, por lo tanto, que las personas claves se vean implicadas en el proceso de planeamiento, para identificar y comprender bien el problema y lograr de esta manera, un compromiso mayor. Además, tiene como actividad complementaria realizar una fase de seguimiento para la comprobación de que el proyecto, tenga los *feedbacks* esperados.²⁵

²⁵ Business It, “Nombre de Proyecto: Consultoría en Gestión del Cambio para implementar la Metodología E-Learning en la compañía Petroamazonas”. Oferta técnica de trabajo. Quito, 15 de junio del 2011.

1.4. Teoría John P. Kotter

John Paul Kotter (1947, Estados Unidos), profesor en *Harvard Business School*, es internacionalmente conocido y considerado como el principal orador en los temas de Liderazgo y Cambio. Su experiencia y conocimiento ha guiado a las mejores organizaciones a lograr sus transformaciones con éxito. Actualmente, posee una organización que ayuda globalmente a 5000 compañías líderes a desarrollar habilidades prácticas e implementar metodologías necesarias para liderar el cambio en un entorno complejo de negocios a gran escala.²⁶

Kotter es autor de 18 libros, 12 de ellos considerados *bestsellers*²⁷. En 1996 publicó *Leading the Change*²⁸; fuente de inspiración y modelo que influyó a la creación del plan de gestión de cambio mencionado anteriormente. Entre todas sus fases previamente detalladas, se consideran los 8 pasos para liderar el cambio que Kotter sugiere:

1.4.1. Establecer Sentido de Urgencia

Al gestionar el cambio que se desea, se introduce primeramente el sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio en los *stakeholders*, los que inmediatamente tienen como

²⁶ Harvard Business School, Faculty & Research, *John P. Kotter*. En línea. 6 de junio de 2012.
<<http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facEmId=jkotter>>

²⁷ *Bestsellers* corresponde a los mejores vendidos, libros que ha alcanzado gran éxito de venta y reputación global.

²⁸ John P. Kotter. Boston, Estados Unidos. Harvard Business School Press. 1996.

primer pensamiento el menester de la organización y su requerimiento de apoyo. Su motivación inicial es la carta de bienvenida al proyecto de cambio.

El mensaje inicial debe ser tratado con criterio y realidad, no basta con mostrar porcentajes o exponer ideologías duplicadas de otras empresas exitosas. Es considerable anteponerse a posibles malas reacciones y reunirse con líderes y personas claves para conocer la percepción de la organización sobre el tema tratado, sin comentar el cambio deseado. Al exponer a los colaboradores, conversar honestamente e indicar ejemplos reales de su actual situación. Es idóneo escuchar de las personas sus comentarios, sugerencias y preocupaciones, conocer los cambios que proponen; construir y alimentar la urgencia por sí misma.

Las acciones a tomar de esta primera etapa son:

- Identificar posibles amenazas y presentar escenarios posibles para el futuro.
- Manejar factores que pudiesen ser explotados convenientemente.
- Realizar discusiones y debates para que el personal pueda escuchar y ser escuchado.
- Solicitar soporte de *stakeholders*, especialmente consumidores, externos que refuercen la transición deseada con su conocimiento y percepción.

John Kotter indica que estadísticamente el 75% de los generadores del cambio, deben tratar de “comprarlo”, a los actores del mismo. Lo que significa que deben conocer a profundidad la cultura organizacional para incentivar la energía en la construcción de urgencia previamente a potenciales acciones a tomar.

1.4.2. Formación de coalición

Al convencer a un grupo determinado de la necesidad de cambio, se debe liderarlos para guiarlos bajo los esquemas que quiere plantear el cambio. Es importa tomar en cuenta que para cubrir todo el entorno de la empresa se deben abarcar todos los departamentos y tener una gran variedad de receptores que serán emisores a su vez. Se trata de crear una coalición que fomente el trabajo en equipo y logre una comunicación fluida.

Es común encontrar varios líderes potenciales dentro de la organización, los que los llamaremos *multiplicadores*. Son ellos los que internamente motivan y empujan hacia el desarrollo del cambio.

Las acciones que se deben tomar son:

- Identificar a los verdaderos y potenciales líderes de la empresa.
- Proporcionar a los multiplicadores información, más detallada y precisa.
- Pedir compromiso emocional.
- Trabajar en equipo en la construcción del cambio.
- Identificar áreas débiles y posibles amenazas.
- Obtener información de diferentes personas de varios departamentos y diversos niveles dentro de la organización.

1.4.3. Creación de visión para el cambio

Al empezar a gestionar el cambio, no sólo existirán sugerencias y comentarios de los líderes y altos niveles de la empresa. Sino, también, de todo aquel que se considere apto para

opinar. Al escuchar todos sus conocimientos e inquietudes que retroalimenta el cambio que inicialmente se planteó. No se pueden aceptar todas las ideas, sin embargo tampoco se puede rechazarlas. Se debe estudiar a fondo, y crear una ideología que vincule a todas. La visión que se debe generar debe ser algo fácil para recordar y entender.

Las acciones que se deben tomar son:

- Determinar los valores fundamentales para el cambio.
- Elaborar un informe que indique cómo la empresa se visibiliza externamente.
- Crear una estrategia para ejecutar satisfactoriamente la visión del proyecto.
- Asegurar que la coalición pueda describir la visión en pocos minutos.

1.4.4. Comunicar la visión

Al comunicar frecuentemente y con fuerza la visión del proyecto, se obtiene la realidad organizacional. Se determina el éxito, por la transcendencia que tenga la visión después de crearla, por ende, debe tratar de incluirla estratégicamente en acciones del día al día. Sin embargo, no asfixiar al receptor.

Se tienen que emitir mensajes en canales que influyan en las decisiones. Es más importante lo que se realiza, a lo que se dice. Se debe demostrar el comportamiento adecuado.

Las acciones a tomar son:

- Hablar frecuentemente de su visión de cambio.
- Responder abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de los *stakeholders*.

- Aplicar su visión en todos los aspectos operativos.
- Predicar la visión con ejemplos y acciones.

1.4.5. Eliminar obstáculos

No sólo es común la existencia de personas que se resisten al cambio, o procesos y estructuras que limiten el mismo. Se debe manejar lógicamente, sin querer eliminarlos brusca o autoritariamente, los obstáculos que se presenten. Las contradicciones son siempre conllevadas por un grupo de personas que pueden influir a otras. Tiene que comprobar constantemente las barreras que existan.

Las acciones que se deben tomar son:

- Identificar líderes del cambio, aquellos que principalmente fomenten al mismo.
- Conocer detalladamente la estructura organizacional, sus procesos y sistemas, con el objetivo de identificar posibles obstrucciones.
- Reconocer y recompensar a los colaboradores que trabajen y fomenten el cambio.
- Identificar a las personas que se resisten al cambio. Indicarles personalmente la necesidad del mismo, conocer sus inquietudes y absolverlas.
- Adoptar medidas para eliminar los obstáculos.

1.4.6. Asegurar triunfos a corto plazo

Independientemente del cambio que se desee realizar, para fomentarlo cada vez más, debe mostrar resultados palpables para los *stakeholders*; ellos bajo una motivación de éxito

van a fomentar más el desarrollo. El cambio, como previamente se menciona, no cumple un periodo determinado. Los colaboradores, se pueden desmotivar sino obtienen éxitos y los cambios anhelados, por lo que hay que generar metas a corto plazo y no sólo a largo plazo.

Las acciones a tomar son:

- Obtener proyectos de éxito asegurado, que puedan implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio.
- No optar por metas tempranas que sean económicamente costosas.
- Analizar cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto, metas y objetivos. Si no tiene éxito en las primeras metas, esto puede interferir en la iniciativa y motivación del cambio.
- Reconocer el esfuerzo de las personas que le ayudan a alcanzar los objetivos.

1.4.7. Construir sobre el cambio

Muchos proyectos de gestión del cambio pueden fallar por el aseguramiento de la victoria tempranamente. Los logros iniciales pueden ser conllevados por las motivaciones existentes, sin embargo no significa que los éxitos han sido alcanzados en su totalidad. La gestión del cambio es como una guerra, no se debe asegurar su victoria hasta culminar todos los objetivos planificados, hasta que eso suceda se debe seguir gestionando con herramienta los factores que promuevan las metas. Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

Las acciones a tomar son:

- Fijar las metas para aprovechar el impulso logrado.
- Mantener las ideas frescas, se debe incorporar más agentes y líderes del cambio.

1.4.8. Anclar el cambio en la cultura empresarial

Por último, para lograr que cualquier cambio pegue, éste debe formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su visión deben mostrarse en el día a día. Haga que los esfuerzos continuos para garantizar el cambio se vean en todos los aspectos de su organización. Esto ayudará a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización.

También es importante que los líderes de su empresa sigan apoyando el cambio. Esto incluye al personal existente y los nuevos líderes que se vayan sumando. Si pierde el apoyo de los empleados se podrá identificar cuál fue el causante.

Las acciones que se deben tomar son:

- Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Cuente historias de éxito sobre procesos de cambio.
- Incluya los ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva.
- Reconozca públicamente a los principales miembros de su coalición de cambio original, y asegúrese de que el resto del personal se acuerde de sus contribuciones.
- Cree planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que su legado no se ha perdido u olvidado.

1.5. Conclusiones

“Es obvio que la gestión del cambio no es un concepto aislado que ha surgido por arte de magia. Ni tampoco es el único resultado de una simple decisión de las cúpulas jerárquicas. Para la puesta en marcha e implementación de un proceso de cambio, es necesario que las empresas u organizaciones cumplan con unos requisitos generales, como por ejemplo, un estilo de dirección que fomente la comunicación y el diálogo, y una cierta jerarquización de los diferentes niveles.”²⁹

La gestión del cambio en organizaciones es una estrategia de comunicación interna que afecta e involucra a todos los *stakeholders* directos e indirectos, con la finalidad de fidelizar a todos sus colaboradores ante una reestructuración, aún sea en tiempos de crisis. Aunque los cambios sean positivos, la transición del punto inicial al punto de cambio implica un proceso de readaptación.

El proceso de gestión de cambio conlleva tanto sentimientos positivos como negativos, el impacto anímico puede direccionar el éxito del proyecto. Mientras mayor sea la comunicación, el personal estará preparado ante cualquier reestructuración; tendrá una fidelización para aportar con comentarios y sugerencias, podrá ser un multiplicador que facilite y apoye el proceso.

Al lograr un compromiso de la entidad con el personal, todos los cambios posteriores serán más sencillos; el personal no se sentirá obligado ante un grupo jerárquico a la realización de actividades, participará de cada uno de ellos sin afectar negativamente a la cultura organizacional. Con objetivos bien claros y definidos, la gestión del cambio debe ser

²⁹ Amorós, Antonio, *Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas*. Alemania, Editorial InWet. Abril 2005. P.8.

planificada bajo etapas y *action items* para lograr fortalecer los vínculos entre los colaboradores.

Cada paso de la gestión del cambio es fundamental para que el personal se sienta psicológica y emocionalmente dispuesto al cambio sin considerarlo una amenaza. El diagnóstico, como primer paso, tiene un rol muy importante para conocer el clima laboral, antecedentes de la organización y lo que pueda obstruir cualquier tipo de liderazgo; asimismo, la sensibilización posterior al lanzamiento del proyecto ratifica y hace énfasis en el cambio y proyección estimada.

En todo momento las personas y compañías están trascendiendo de una u otra manera, la gestión de cambio es un proceso que se debe realizar para obtener los beneficios esperados a corto y largo plazo en medianos o grandes empresas. Las transiciones son un paso positivo ante la rutina y conformidad, el involucrar actitudes y formaciones innovadoras ante una organización, comprenden nuevos retos y metas para los colaboradores y para la sociedad.

La gestión del cambio no finaliza conjuntamente con el proyecto, internamente la organización constantemente debe tener un seguimiento, control y retroalimentación.

La tendencia de las empresas ante proyectos de Gestión Humana y desarrollo de Talento Humano cada vez es más significativa; sus resultados a corto y largo plazo son benéficos ante la cultura y equilibrio organizacional.

CAPÍTULO 2. SISTEMA E-LEARNING EN UNA EMPRESA DE PETRÓLEOS

El segundo capítulo corresponde a la explicación del significado del sistema e-learning y su rol ante la inducción organizacional tanto técnica como funcional, específicamente ante el proyecto de implementación en una empresa de petróleo a la que esta disertación hace referencia.

2.1. Definición Sistema E-Learning

“La educación virtual es una educación a distancia que utiliza las nuevas tecnologías de información y comunicación de manera asidua”³⁰, sin embargo, el interés del alumno es el factor principal para el desenvolvimiento académico. El potencial de la educación virtual lleva consigo la consolidación de infraestructura tecnológica para el acceso a la educación vía en línea. En sistemas de educación virtual, la comunicación puede facilitar procesos en entornos de enseñanza y aprendizaje, mejorando la interacción y el trabajo en grupo mediante propuestas pedagógicas que van más allá del entorno físico. Los recursos tecnológicos reproducen oportunidades de diálogo directo; los grupos de discusión por ordenador o foros proporcionan diálogo textual e interacción accesible para los estudiantes. El espacio de disco compartido se puede convertir en una valiosa fuente de conocimientos. Asimismo, la video conferencia es un medio eficaz para agilizar las decisiones y fomentar las relaciones interpersonales más espontáneas. Los recursos comunicativos son extensos, se suman las nuevas arquitecturas sociales para construcción de conocimiento como Blogs, Wikis, Google

³⁰Chavarría Arroyave, *Metodología de Estudio*. Quito, Universidad Técnica Particular de Loja, 2005. P.

Docs y más, que pueden ser compartidas en línea o mediante plataformas como Dropbox y SkyDrive.³¹

La comunicación en red en la educación virtual, posibilita la elaboración de aprendizaje colaborativo que aporte con conocimientos y experiencias dentro de los diferentes usuarios sin importar la distancia en la que estén establecidos. Las fases de aprendizaje se pueden analizar mediante las siguientes tareas y objetivos:

Fases	Tarea	Objetivos
Fase inicial	Creación del Equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el conocimiento de las personas de cara a la formación de grupos de trabajo. - Fomentar el conocimiento sobre el aprendizaje colaborativo en entornos de formación virtual.
Fase de Planificación	Desarrollo del Equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y organizar las tareas y los recursos tecnológicos y humanos dentro del propio grupo. - Coordinar esfuerzos entre los participantes. - Establecer compromisos individuales y grupales. - Conseguir objetivos compartidos.
Fase de desarrollo	Consolidación del equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la responsabilidad y el compromiso individual. - Propiciar un clima adecuado de interacción e intercambio.
Fase de cierre	Valoración del equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración de la consecución de los objetivos marcados. - Valoración del proceso colaborativo. - Valoración de las herramientas y los recursos tecnológicos.

Fuente: “Metodologías de aprendizaje colaborativo a través de las tecnologías” de Azucena Hernández y Susana Olmos³²

³¹ Hernández Martín Azucena y Olmos Migueláñez Susana, *Metodologías de Aprendizaje Colaborativa través de las Tecnologías*. Salamanca, Ediciones Universidad de Salamanca, 2011. P. 32.

³² Hernández Martín Azucena y Olmos Migueláñez Susana, *Metodologías de Aprendizaje Colaborativa través de las Tecnologías*. Salamanca, Ediciones Universidad de Salamanca, 2011. P. 29-32.

La educación trasciende en el paso del tiempo, la comunicación es una herramienta y a la vez un factor que posibilita la educación colectiva e individual sea presencial, a distancia o virtual.

2.1.1. Escuela como Organización

Las primeras décadas del siglo XX implicaron un tiempo de crecimiento y desarrollo progresivo para la escuela con la función de “educar al ciudadano”: nace la escuela como organización. Gore en *“La investigación como estrategia de cambio de las organizaciones”* expresa que “dentro de las sociedades, el desarrollo y supervivencia de las organizaciones están en directa relación con la capacidad que tengan para buscar nuevos significados en contextos sociales cambiantes, son necesarios cambios parciales para mantener el equilibrio global de la organización”.

Las organizaciones necesitan conocimientos para funcionar, *Herbert Simon* en su libro *“El Comportamiento Administrativo”* (1982) recalca que una “organización es el conocimiento acumulado sobre cómo resolver cierto problema”. Las organizaciones tienen la necesidad de conocer para realizar, asimismo tienen la a necesidad de adquirir nuevos conocimientos. Una empresa debe tener la capacidad de aprender, de desprender y aprender a aprender, la primera es fácil, la segunda complicada y la tercera decisiva. Si una organización no se encuentra en constante emprendimiento se queda atascado en un conocimiento absoluto, el que puede hacer que no innoven sus conocimientos y procedimientos conjuntos a la tecnología y contexto que siempre es cambiante. Para ser competitiva una empresa, debe conocer procesos y medios que garanticen el buen manejo.

Thomas J. La Belle en su libro *“Liberation, Development and Rural Nonformal Education”* (1984) hizo notar que el término “formal”, “no formal” e “informal”, suelen utilizarse para definir un estilo o grado de estructuración. Sin embargo en cada una de las ofertas existen aspectos formales, no formales e informales, como se indica en la siguiente Matriz de posibilidades educativas en una institución: Cualquiera de las tres formas de aprendizaje con tratados como entes aislados, ya que entre ellos se complementan y proveen una continua fuente de conocimiento para el individuo.

	Formal	No formal	Informal
Formal	Cursos con reconocimiento formal organizados por una institución educativa o empresarial.	Formación de técnicos en planes duales, pasantías.	Influencia de los pares en los programas de educación formal.
No Formal	Acreditación formal de cursos organizados por la institución.	Cursos de capacitación.	Aprendizaje a través de la participación.
Informal	Normas, procedimientos y estructuras.	Orientación brindada por el superior.	Experiencia diaria.

Fuente: “Liberation, Development and Rural Nonformal Education” de Thomas J. La Belle

El conocimiento organizativo es diario; bajo teoría o experiencia, sea formal, no formal o informal, desde usos y costumbres que fundamentan hasta los modelos más sistematizados de información. El nivel educativo y las habilidades que la gente adquiere en los sistemas formales influyen decisivamente sobre la cultura organizativa, la que se puede desarrollar bajo habilidades básicas. El tipo de aprendizaje relevante en una organización no sólo es el que se genera individualmente, sino el que integra y comparte el aprendizaje organizacional; puede

ocasionarse al mantener el mismo factor de objetivos y estructura, cultura organizacional y/o ambiente en el que la empresa se desarrolla.³³

2.2. El proyecto de Implementación de Sistema E-Learning en una empresa de Petróleos

En la empresa de petróleos a la que esta disertación se refiere, a través de su Departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo el proyecto de Implementación de Sistema E-Learning con tres tipos de ofertas a los colaboradores: formal, no formal e informal. Para ello quisieron implementar titulaciones de educación superior, posgrado y maestrías; asimismo, cursos y talleres con certificación y foros de trabajo grupales, dada la distancia de los colaboradores y la posibilidad de ejercer el mecanismo virtualmente.

2.2.1. Antecedentes del proyecto

La empresa de petróleos, al tener personal con talento humano en los cinco bloques de la Amazonía y en la sede principal en la capital ecuatoriana, maneja un esquema de trabajo por turnos de 14 días, desea apoyarse de la tecnología para “capacitar permanentemente a todo el personal con entrenamientos, con el afán de mejorar sus conocimientos y adiestrarlos en nuevas tareas en función de las necesidades de la empresa”³⁴; objetivo que ha sido complicado lograr por la distancia geográfica.

³³Gore, Ernesto, *La educación en la empresa*. Argentina, Ediciones Granica, 2004. P. 64-82

³⁴Empresa petrolera, *Nuestra Gestión*. En línea. 4 de mayo de 2011
<<http://www.bloque15.com/html/laInstitucion/talentoHumano/nuestraGestion.html>>

La capacitación interna es un elemento fundamental dentro de la organización, la meta de realizar continuas capacitaciones a todo el personal de la empresa de petróleo, conllevan algunas dificultades en logística de tiempo, movilidad, comodidad y presupuesto. Esto conduce a la idea de cambiar la modalidad de capacitación global a una malla curricular personalizada, que organice metas individuales y pueda obtener mayor interacción ante la información, por lo que se potencia el desarrollo de competencias de todo el personal. El progreso de un funcionario no es solamente efectivo para la organización, sino para el desarrollo y conocimiento de los usuarios.

El sistema e-learning cambia el paradigma de educación presencial hacia un nuevo esquema de enseñanza mediado por las tecnologías de información, que incorpora programas presenciales, a distancia y virtuales. Al emplear el sistema e-learning y desplazar el sistema tradicional de capacitación, empieza a producirse un cambio paulatino de enseñanza y aprendizaje que debe ser orientado para anticipar inconvenientes y sacar provecho del mismo. Por lo mismo que, la malla curricular cumple con la funcionalidad de presentar metas individuales, ya que obtenidos títulos o certificaciones se puede lograr la aspiración de crecimiento laboral en el organigrama organizacional. Asimismo, el valor agregado de obtener una diversidad de cursos y programas educativos en diferentes áreas interés a todo momento y en cualquier lugar. Cada persona puede escoger si desea cursos en línea individuales o cursos grupales, los que con herramientas de trabajo en equipo y comentarios a la clase, puede interactuar con diferentes funcionarios sin importar la diferencia geográfica en el que laboren.

En el proyecto, los actores organizadores por parte de la empresa petrolera para la implementación del sistema de educación virtual fueron la Coordinadora de Sistemas y el Asistente de la Coordinadora de Sistemas; para el proyecto de gestión de cambio, la

Coordinadora de Recursos Humanos. Por otro lado, los empleados de la empresa consultora que ejecutó el proyecto fue constituida por un Gerente de Proyecto e Ingeniera de Implementación, en el proyecto de gestión del cambio fue Gerente de Proyecto y Asistente de Gestión del Cambio.

2.2.2. Oferta de la empresa de petróleos

La empresa de petróleos presentó una invitación para presentación de propuestas, en la que se detallan los siguientes requerimientos:³⁵

2.2.2.1. Información acerca de la Empresa

La empresa de petróleos es una empresa pública, dedicada a la gestión de actividades asumidas por el Estado en el sector estratégico de los hidrocarburos, dentro de las fases de exploración y explotación de los mismos. Cuenta con patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión al amparo de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

2.2.2.2. Antecedentes del proyecto

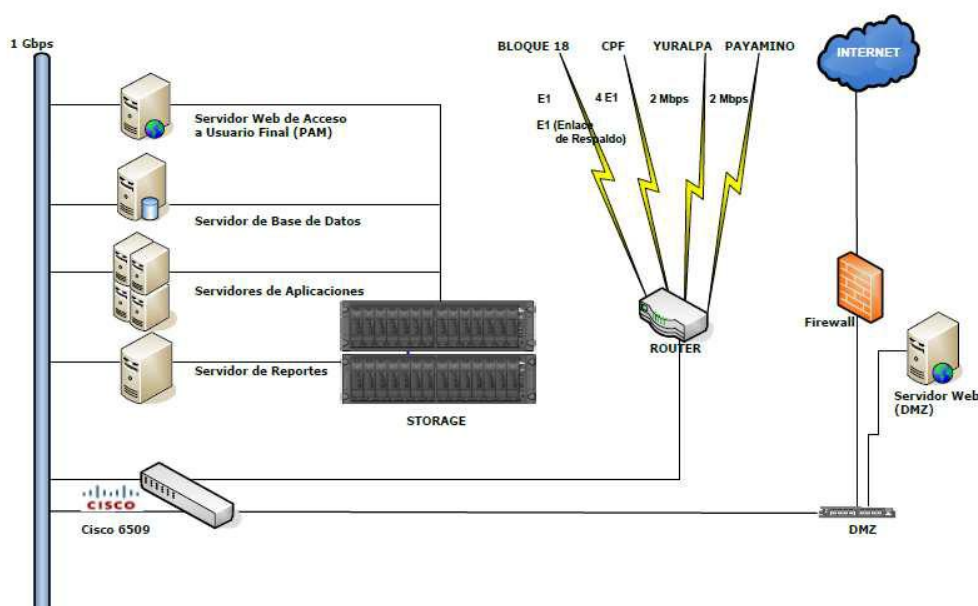
La empresa de petróleos posee diversas locaciones geográficas dentro del entorno ecuatoriano. Su esquema de trabajo está dictado por turnos de 14 días. Mantiene la necesidad de capacitaciones permanentes debido a las certificaciones ISO 14001, OSHAS 18001 y ISO

35 Empresa Petrolera, *Invitación para presentar propuestas: Servicio de Implementación de Herramienta de E-Learning*. Quito, enero del 2011.

9001³⁶ que mantiene. Por lo tanto requiere un sistema en línea de integración colectiva para la capacitación.

2.2.2.3. Propósito del proyecto

Mediante fases, determinar e implementar la herramienta de educación virtual acorde a la arquitectura de la empresa de petróleos.



Fuente: “Gráfico de Arquitectura Herramienta E-Learning”,³⁷

³⁶ Certificación ISO 9001 otorgan al cumplimiento de Gestión de Calidad, ISO 14001 de Gestión Ambiental y OHSAS 18001 por Salud Ocupacional y Seguridad Industrial. Empresa petrolera adquirió los certificados por Det Norske Veritas DNV.

³⁷ Gráfico de Arquitectura Herramienta E-Learning, 06 de enero de 2011. Empresa Petrolera, *Invitación para presentar propuestas: Servicio de Implementación de Herramienta de E-Learning*. Quito, enero del 2011.

2.2.2.4. Alcance

El proyecto será dividido en 5 fases:

- Fase 1: Informe de funcionalidades de la herramienta e-learning en base a los requerimientos de la empresa de petróleos: la herramienta de autoría de contenidos que permiten la creación de cursos.
- Fase 2: Instalación y configuración de la herramienta e-learning de acuerdo a la Arquitectura e Infraestructura tecnológica de la empresa petrolera: esta fase tiene como objetivo realizar la instalación y configuración de la herramienta e-learning en ambiente de producción, incluyendo todos los componentes arquitectónicos. En la configuración se debió considerar el acceso de 1300 usuarios; compatibilidad para manejo automatizado de procesos de respaldo mediante la Herramienta Legato (EMC), que forma parte de las aplicaciones que utiliza la empresa de petróleos para gestión de contingencias; integración con Microsoft Active Directory, Interfaz Microsoft Exchange Server 2007 que utiliza la empresa petrolera para gestión de contingencias e integración con el sistema de Recursos Humanos, tanto para la extracción de los datos base de información de empleados, como para el envío de información de los cursos tomados y todos los datos relacionados hacia el módulo de capacitación.
- Fase 3: Implementación en la herramienta e-learning del curso Tópicos Básicos de Salud Seguridad y Ambiente.
- Fase 4: Capacitación técnica y funcional en la herramienta e-learning.

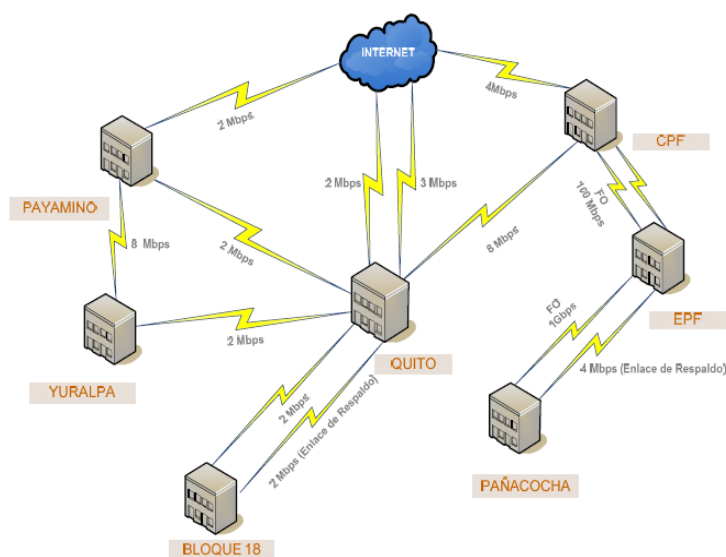
- Fase 5: Soporte técnico especializado en la herramienta e-learning durante un año, a partir de la puesta en producción, para cubrir requerimientos de primer y segundo nivel.

Cada una de las fases mencionadas debe contener plan de pruebas, migración del ambiente de Pruebas a Producción, entrenamiento, soporte inicial y post-implementación. Asimismo, un cronograma detallado de actividades e hitos, gerenciamiento de proyectos y manejo de cambio, manuales y documentación técnica al organizador y usuario final, informes y recomendaciones.

Además, se montarán 50 cursos para manejo de tecnologías Microsoft: Ofimática, Aplicaciones, Servidores, Sistemas Operativos. La solución ayuda a varias empresas a cumplir normas regulatorias y mantener vigentes las certificaciones obtenidas.

La compatibilidad de la solución de sistema e-learning para la implementación de la empresa de petróleos, debe constatarse con el cumplimiento de un proceso de aseguramiento de calidad bajo pruebas funcionales que operen como una caja negra, ya que se define las entradas, hábitos y salidas. Por otro lado, las pruebas manuales identifican las variables a prueba, definen documento de casos de prueba de datos y se detectan hallazgos y resultados según la ejecución de pruebas automáticas, pruebas de usabilidad, menús de ayuda al usuario, navegabilidad, *look and feel*³⁸, estándares y prueba de carga y estrés. Las pruebas de estrés se realizan según el número de usuarios y velocidad de conexión de las sucursales desde diferentes puntos de conexión.

³⁸ *Look and Feel* se refiere a la representación gráfica de la plataforma. Es importante definir las resoluciones de pantalla, rangos de color y todo un conjunto de objetos que interactúan en la pantalla, y que conforman la estética de la plataforma.



Fuente: “Servicio de Implementación de Herramienta de E-Learning” en Invitación para presentar propuestas (IPP)

Asimismo, debe constatar que la arquitectura de infraestructura, canales de comunicación, virtualización, software y hardware de servidores y clientes, integración con directorio activo y sistema de Recursos Humanos, e integración con herramienta de respaldos y entrega de plan de recuperación de desastres.

2.2.3. Proceso de capacitación

El proceso de aprendizaje corresponde a un modelo educativo de seis etapas que se aplica en el diseño y creación de módulos y objetos de aprendizaje del curso virtual acorde a las directrices de formación, necesidad y metas. Las etapas son:

Alistamiento	Análisis	Diseño	Desarrollo	Implementación	Evaluación
Orden de compra o contrato. Cronograma de actividades.	Entrega de Material. Entrega de especializaciones tecnológicas.	Propuesta pedagógica. Prototipo gráfico.	Primer avance del curso. Prueba de usabilidad. Archivos fuente. Archivos ejecutables. Archivo comprimido del curso para montaje.	Montaje de curso. Ejecución de prueba piloto. Encuesta de satisfacción.	Diagnóstico de resultados.
Puntos de Control					
Documentos firmados.	Entrega material completo.	Prueba pedagógica aprobada. Prototipo aprobado.	Retroalimentación primer avance. Aprobación curso completo.	Encuestas de satisfacción.	Evaluación de cumplimiento de objetivos.

Fuente: “Servicio de Implementación de Herramienta de E-Learning” en Invitación para presentar propuestas (IPP)

La capacitación en la herramienta e-learning es tanto técnica como funcional; corresponde con la realización de una instrucción certificada por el fabricante tanto a administradores como a usuarios principales.

El programa de entrenamiento es esencial para los administradores que no poseen conocimientos técnicos. Estos estarán a cargo de los datos del usuario, creación de contenidos, manejo del curso, presentación de reportes e instalación de objetos de aprendizaje. La capacitación posee el siguiente cronograma:

Día	Temas Cubiertos
Día 1 – Introducción a <i>EKP</i> ³⁹	Temas: Uso de <i>EKP</i> . Personalización : Cómo personalizar <i>EKP</i> . Comunidad: Utilizar carteleras de mensajes, foros de discusión, grupos de chat y mensajes internos. Cursos: Buscar, registrarse, bajar un curso, mirar el Centro de Conocimiento (<i>Knowledge Center</i>). Revisión: Revisión de los resultados propios.
Día 2 – Principales Funciones Administrativas	Artículos: Crear, editar, eliminar y fomentar artículos. Usuarios: Crear, editar y eliminar usuarios. Pruebas: Crear preguntas y pruebas.
Día 3 – Funciones Administrativas Avanzadas	Cursos: Manejar el catálogo del curso, cargando cursos, agregar y cambiar horarios. Reportes: Manejar y mirar los reportes. Instalación: Cargar e instalar un objeto . Seguridad: Definir el rol de los usuarios e instalar permisos.
Día 4 – Usos prácticos	Usando las propiedades de uso para: Crear una organización con departamentos. Llenar La base de datos con usuarios, cursos y mensajes. Preparar una demostración y una lista de usuarios.
Día 5 – Taller de Aplicación e Implementación del Sistema	El taller cubre puntos como por ejemplo como mejorar el aprendizaje internamente, seleccionar un curso, entre otros factores administrativos que no son técnicos. Este está dirigido a las tres o cuatro personas a cargo del proyecto.

Fuente: “Servicio de Implementación de Herramienta de E-Learning” en Invitación para presentar propuestas (IPP)

2.2.4. Esquema de implementación

La empresa participante y seleccionada en el concurso de la oferta de petróleos, en el mismo que constituyó con el equipo de trabajo de cinco personas; gerente de proyecto, dos ingenieros de implementación, un ingeniero de calidad y el diseñador instruccional. Para la

³⁹ *EKP* es la plataforma de Sistema E-Learning en la que se maneja la realización del proyecto. Las siglas en inglés de *Enterprise Knowledge Portals*.

ejecución del proyecto se utilizó la metodología *PMI*⁴⁰, usada para la gerencia de proyectos en implementación de la solución, la que se organiza de 5 fases:

⁴⁰ *PMI* son las siglas en inglés de “*Project Management*”, lo que significa la Capacitación en Formación Proyectos .

Metodología	Etapas del Proyecto	Fases del Proyecto	Entregable
PMI Implementación de la solución	Inicio	Fase 0: Arranque del proyecto.	· Contrato firmado.
			· Carta de inicio del proyecto.
	Planeación	Fase 1: Informe de funcionalidades de la herramienta e-learning en base a los requerimientos.	· Declaración de alcance.
			· Creación del cronograma inicial.
			· Plan de Proyecto.
	Ejecución	Fase 2: Instalación y configuración de la herramienta e-learning de acuerdo a la Arquitectura e Infraestructura tecnológica.	· Informe de funcionalidades.
			· Solución instalada y configurada.
			· Informe de Integración: Active Directory, BUXIS, Exchange Server 2007.
			· Proceso de recuperación de desastres.
			· Plan de pruebas.
			· Informe de Control de calidad (pruebas funcionales y de carga).
			· Informe de recomendaciones para recuperación de desastres.
		Fase 3: Implementación en la herramienta e-learning del curso Tópicos Básicos de Salud, Seguridad y Ambiente, de acuerdo a un esquema base provisto.	· Curso montado en la plataforma.
			· Archivos Fuente de creación formato SCORM ⁴¹ .
		Fase 4: Capacitación en la herramienta e-learning tanto técnica como funcional.	· Material curso funcional (tutores, estudiantes, administradores).
			· Material curso técnico.
			· Material curso creación de contenido.
			· Material virtual de capacitación sobre la plataforma EKP.
	Control		· Informes de avance.
			· Control de Cambios.
ITIL Operación del Servicio	Cierre		· Monitoreo y control de riesgos.
			· Cierre del proyecto.
			· Encuestas de satisfacción del cliente.
		Fase 5: Soporte técnico especializado en la herramienta e-learning durante un año, a partir de la puesta en producción, para cubrir requerimientos de primer y segundo nivel.	· Reporte mensual de incidencias.
			· Horas consumidas, informe mensual de actividades.

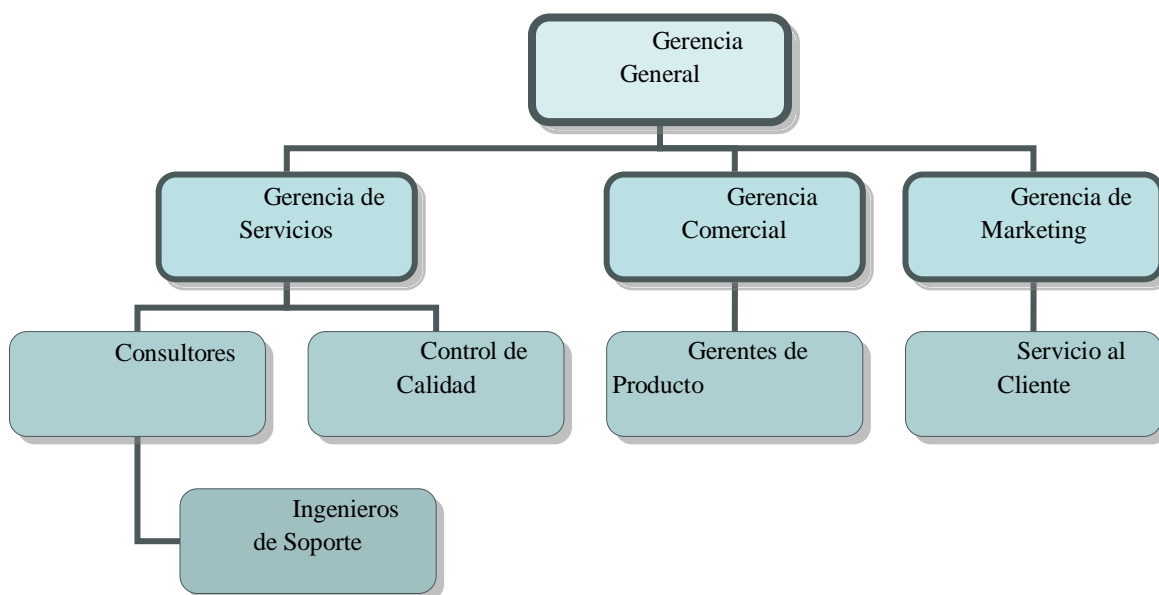
Fuente: “Servicio de Implementación de Herramienta de E-Learning” de Business IT

⁴¹ SCORM son las siglas en inglés de “Sharable Content Object Reference Model”, lo que significa un modelo de referencia de contenido objetivo para su difusión, lo que permiten crear objetos pedagógicos estructurados.

2.2.5. Estructura organizacional de los ejecutores del proyecto

La estructura organizacional de los ejecutores del proyecto se encuentra conformado por personal en Ecuador y Colombia bajo el esquema del siguiente organigrama:

- Estructura General Ecuador



- Estructura General Colombia:

Las funciones principales por área son:

- Gerencia:

Planear, dirigir y supervisar el buen funcionamiento y la interrelación de las áreas de la empresa para el logro de las metas establecidas.

Áreas que la conforman: Gerencia General, Dirección Comercial y Dirección Operativa.

- Servicio al cliente:

Mantener contacto directo con los clientes, analizar sus necesidades y proveer soluciones. Realizar el seguimiento de los contratos, verificar el cumplimiento de los compromisos contraídos, calcular los costos de los servicios a proveer y supervisar las operaciones diarias. Planificar la prestación de servicios y asignar los recursos requeridos para atender las solicitudes de servicio recibidas.

Áreas que la conforman: Dirección Comercial, Dirección Operativa y Asesores comerciales.

- Técnica:

Proveer, a través de personal calificado, el conocimiento necesario para desarrollar y atender los servicios ofrecidos por la empresa y para mantener la infraestructura tecnológica que soporte la operación de la empresa.

Áreas que la conforman: Jefatura de Tecnología, Jefatura de Diseño Instruccional, Jefatura de Diseño Gráfico y Desarrollo.

- Soporte y Capacitación:

Atender y dar solución a las solicitudes de incidentes reportados. Así mismo, identificar necesidades de capacitación, elaborar plan de capacitación y su desarrollo.

Áreas que la conforman: Ingenieros de soporte.

- Calidad:

Diseñar, implantar, mejorar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa, asegurando la implementación de los procesos que aseguren la calidad

pactada con el cliente y promuevan la toma de conciencia de los requisitos del cliente, a todos los niveles de la organización.

Áreas que la conforman: Gerencia General, Dirección de Operaciones y Jefatura de Planeación y Control.

El equipo de implementación de la solución acredita experiencia de al menos 5 años gestionando soluciones e-learning sobre la herramienta EKP. El equipo tiene gran conocimiento adquirido de la solución debido a que ha realizado implementaciones en empresas públicas y privadas en distintos segmentos como: Financiero, Retail, Aviación, Empresas de Servicios. En dichos proyecto se ha realizado integración con: directorio activo, correo electrónico y múltiples sistemas de RRHH. El personal para la ejecución corresponde al 70% ecuatoriano y 30% pertenece a la sucursal colombiana.

Las tareas principales de los responsables del proyecto son las siguientes:

Responsable	Principales Tareas
Gerente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Inicio, planificación, control, coordinación del proyecto - Capacitación en la metodología. - Informes de Avance. - Métricas. - Plan de Proyecto, Plan de Pruebas. - Seguimiento y Control.
Ingenieros de Implementación	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamiento de información - Elaboración de informes. - Diseño de procesos de gestión documental. - Documentación de procedimientos. - Acompañamiento. - Capacitación.
Control de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar la calidad de cada uno de los entregables. - Informe de acciones correctivas preventivas. - Control de calidad de procesos. - Verificar que se hayan implementado las correcciones sugeridas.
Ingeniero de Soporte	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones correctivas y preventivas. - Soporte funcional y técnico. - Visitas y soporte en línea.
Diseñador Instruccional	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado del desarrollo de contenidos para la implementación de capacitaciones virtuales en diferentes áreas de negocios y para distintos clientes. - Gerencia de proyectos que incluye: Planificación de la mejor estrategia de Diseño Instruccional. Consecución y Manejo de Personal, directrices para la elaboración de cursos virtuales de capacitación, propuesta gráfica y seguimiento a todo el proceso hasta la entrega de los cursos a satisfacción a los clientes. - Investigación e implementación de nuevos procedimientos en el Área de Diseño Instruccional para la viabilidad de todos los proyectos con calidad y en corto tiempo.

Fuente: “Servicio de Implementación de Herramienta de E-Learning” de Business IT

Dentro de los roles del equipo del proyecto, la persona que actúa como Ingeniero de Calidad conoce completamente el funcionamiento de la plataforma desde el punto de vista funcional, organización, administración y control de proyectos de soluciones de negocio y tecnología. Además el manejo de metodologías de manejo de cambio. Lo que permite garantizar el éxito en la implementación de las soluciones.

Paralelamente al resto a las actividades de implementación, se ejecuta la metodología de Gestión de Cambio conformada por campañas de generación de expectativas, pruebas y capacitación.

2.3. Entrevistas a expertos

2.3.1. Sistema E-Learning

Se obtuvo los comentarios de un experto en sistema e-learning dentro del mercado ecuatoriano, se ejecutó una entrevista al Ing. Xavier Hinojosa, el mismo que ejecutó el proyecto de implementación del sistema de educación virtual en la empresa de petróleos a la que se refiere esta disertación.

Hinojosa posee una amplia experiencia en la implementación de soluciones de educación virtual en empresas ecuatorianas del sector público y privado, a las mismas que les ha brindado servicios de consultoría, formación y soporte. Entre los casos de éxitos están las empresas de banca como Banco de Pichincha, Banco Rumiñahui y Banco de Guayaquil.

Afirma que los objetivos organizacionales comunes para la implementación de una plataforma de educación virtual son el deseo empresarial de obtener capacitación efectiva a más colaboradores optimizando el presupuesto y el tiempo. Adicionalmente, buscan cubrir necesidades de formación exigentes de entes de control como la SBS, empresas certificadoras en normas ISO, OSHAS, entre otras.

La principal amenaza que se presenta el cambio de educación presencial a educación virtual es el mito de que la educación será solamente virtual en el futuro, es el miedo al uso de tecnología y dependencia de ellas; la que no consideran la reducción de barreras como tiempo y espacio que posee múltiples beneficios al usuario. Sin embargo, presenta beneficios

primordiales como la capacitación regulatoria dictada a tiempo, capacitación efectiva, incremento de número de colaboradores capacitados a menores presupuestos.

La gestión de cambio en la organización es completamente necesaria para la implementación de un sistema de educación virtual en cualquier organización, ya que sin ella la gente puede rechazar o no utilizar el sistema al no tener conocimiento de los beneficios que conlleva. La experiencia que posee en proyectos de gestión de cambio le permite visualizar cómo la gente vence las barreras, mitos sobre educación virtual y se predisponen a trabajar en conjunto para implementar este tipo de soluciones y finalmente se convierte en actores protagonistas del proyecto.

2.3.2. Gestión del Cambio

Con el objetivo de obtener conocimientos basados a la experiencia de profesionales en el área, se obtuvo los siguientes comentarios de Carolina Marmolejo⁴². Psicóloga especialista en Desarrollo Humano con énfasis en Procesos Afectivos y Creatividad, posee experiencia en actividades de manejo, dirección y coordinación de equipos de trabajo. Conocimientos en Seguridad Industrial, Salud Ocupacional desde el Riesgo Psicosocial y coordinación de Talento Humano.

Actualmente, se dedica a sus conocimientos de Gestión Humana y desarrollo del Talento Humano en actividades de selección, bienestar, gestión del cambio, comunicación y clima organizacional; realiza capacitación y consultoría a organizaciones. Principalmente sus

⁴² Carolina Marmolejo, nacionalidad colombiana nacida en 1981.

proyectos son guiados al diseño e implementación de procesos de formación con el uso de las nuevas tecnologías.

Marmolejo trabaja con la planeación, desarrollo, ejecución y evaluación de proyectos de educación virtual a nivel empresarial, en los que la gestión del cambio es el único punto de partida que permite llevar, al lenguaje de los colaboradores, a una nueva forma de capacitación por medio de la formación virtual. Comenta que este tipo de proyectos incluyen trabajo sobre hábitos de estudio, automotivación y autodisciplina.

Ante la gestión de cambio organizacional, Marmolejo señala que considera necesaria cada que se quiera emprender un nuevo proyecto, incluir una nueva herramienta, metodología de trabajo o realizar campañas de motivación y sentido de pertenencia. Es importante en la medida en que se vincule a todo el personal con el cambio, se tenga en consideración su opinión, busque el bienestar global y realice un programa en el que pueda lograrse una de las cosas más difíciles para el ser humano: el cambio de hábitos o la adquisición de nuevos.

El éxito de los nuevos proyectos, procesos o campañas estará siempre de la mano de una estrategia organizada que tenga como base la gestión del cambio. La tendencia de las empresas es que cada día, con más fuerza, están dispuestas a la realización de proyectos de gestión del cambio, ya que se convierte en una herramienta vital para el desarrollo y evolución de las organizaciones.

Un proyecto de educación virtual sin una adecuada estrategia de gestión del cambio, fracasará en la medida en que no se rompan los paradigmas establecidos para la capacitación organizacional. Se convertirá en una inversión a pérdida a largo plazo, ya que las personas no entenderán el ajuste a nuevos hábitos de aprendizaje que pueden ser más enriquecedores y adaptativos para ellos. Las diferentes actividades que incluye una estrategia de gestión del

cambio, deben realizarse permanentemente; no solamente al inicio, ya que la fuerza hacia la autoformación decae ante cualquier obstáculo como falta de tiempo, dificultad con la herramienta, obligación en los temas, etcétera.

Implementar un proyecto de formación virtual en una organización debe ser un proceso consciente y de compromiso de toda la organización, la gestión del cambio debe ser un vínculo que mantenga unida la estrategia.⁴³

⁴³ Entrevista realizada a Carolina Marmolejo, 25 de julio de 2012.

CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EN UNA EMPRESA DE PETRÓLEOS

En este capítulo se realiza un estudio de la comunicación interna de la empresa de petróleo a la que esta disertación hace referencia. Ante el diagnóstico obtenido, se realiza la planificación y estrategias que se emplearán en el proyecto de Gestión de Cambio en la Implementación de Sistema E-Learning.

3.1. Antecedentes

Ante la implementación de la metodología e-learning en una empresa de petróleo, se decidió realizar la Consultoría en Gestión de Cambio. El proyecto de ejecución de la herramienta de educación virtual inició a principios del 2011 con la creación de cursos específicos para el personal de la empresa.

El 29 de junio del 2011 inició el plan de gestión de cambio, con el objetivo de crear una transición placentera de educación presencial a educación virtual para todos los funcionarios de la organización. El 31 de agosto y 1 de septiembre del 2011 se realizó el lanzamiento del sistema e-learning con la campaña de gestión de cambio. Los datos obtenidos a lo largo de la descripción del proyecto, fueron conseguidos ante la realización de la Consultoría en Gestión de Cambio previamente mencionado.

3.1.1. La empresa de petróleos

La empresa de petróleos es una entidad pública que se dedica a la exploración y extracción de crudo. Opera en cinco bloques y tiene una producción de 160.000 Bppd⁴⁴, sus reservas alcanzan 311 MBO⁴⁵.

Cuenta con una organización corporativa consolidada, controles internos que garantizan el correcto funcionamiento de las operaciones ante el enfoque real de seguridad y medio ambiente. Asimismo, políticas y procedimientos respetados. Por ello, cuenta con Certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

Dentro de sus valores corporativos, la misión de la institución es “operar en los campos petroleros de manera, eficiente, sustentable y segura, con responsabilidad social y ambiental, con el aporte del mejor talento humano para contribuir al desarrollo energético del Ecuador”, su visión es “ser la empresa referente del Estado ecuatoriano y líder de la industria nacional de hidrocarburos por nuestra eficiencia, integridad y confiabilidad, a la vanguardia de la responsabilidad social y ambiental, enfocada a la expansión local y regional”⁴⁶.

Su infraestructura tecnológica y sistemas de información de clase mundial, fueron implementadas con el objetivo de incrementar el nivel de reservas y producción, optimizar la gestión operativa en forma eficaz, ética y socialmente responsable; una eficiencia técnica y desarrollo organizacional.

⁴⁴ Las siglas Bppd significan “Barriles Producidos Por Día”.

⁴⁵ Las siglas MBO significan en inglés “*Millons of Barrels of Oil*”, lo que quiere decir “Millones de barriles de Petróleo”.

⁴⁶ Bloque 15, *La Institución*. En línea. 15 de julio del 2012. < <http://www.bloque15.com/la-institucion/mision-y-vision-valores-estrategia-corporativa> >

3.2. Metodología del diagnóstico

El proyecto de Gestión del Cambio mantuvo reuniones semanales con el objetivo de conocer los avances en el cronograma del proyecto. Con el objetivo de tener mayor control del proyecto se definió los avances porcentualmente en el esquema de presentación que presenta el estatus del proyecto, cronograma de avance y de desvío, seguimiento de pendientes y hallazgos. La diferencia entre los cronogramas de avance y desvío radica en que el primero simboliza el cronograma original del proyecto y el desvío muestra el cronograma con indicadores de los ítems que se encuentran con retraso.

Se manejó el proyecto de implementación del sistema e-learning junto al cronograma de gestión del cambio, indistintamente cuando inició y finalizó cada uno de ellos. Es decir, el proyecto de implementación finalizó el 24 de agosto del 2011, sin embargo por la realización de pruebas del software y la campaña de expectativa del Proyecto de Gestión de Cambio, finalizó posteriormente.

Un ejemplo de las diapositivas, realizadas por la Gerente de Proyecto de la empresa consultora, presentadas el 15 de agosto del 2011 correspondiente a reunión establecida con un avance de proyecto del 46% y un desvío del 4% fue la siguiente:

- Estatus del proyecto:



- Cronogramas:

CRONOGRAMA - AVANCE

↳ Gestión del Cambio - Plataforma EKP PetroAmazonas	46%	mié 29/06/11	jue 01/09/11	
↳ 1. Fase de Diagnóstico	65%	mié 29/06/11	vie 19/08/11	
↳ 1.1 Levantamiento de Información	99%	mié 29/06/11	mar 09/08/11	
1.1.1 Elaborar Plantilla Entrevista Sponsor	100%	mié 29/06/11	mié 29/06/11	Gestor de Cambios[50%]
1.1.2 Entrevista Sponsor	100%	mié 06/07/11	vie 08/07/11	Usuario PAM;Gestor de Cambios
↳ 1.1.3 Encuesta en Línea	99%	vie 22/07/11	mar 09/08/11	Gestor de Cambios[50%]
1.1.3.1 Elaboración de Encuesta en Línea	100%	vie 22/07/11	vie 22/07/11	Gestor de Cambios[25%]
1.1.3.2 Aprobación y Cambios Encuesta en Línea	100%	lun 25/07/11	vie 29/07/11	Usuario PAM[25%]
1.1.3.3 Divulgación de Encuesta en Línea	100%	mar 02/08/11	lun 08/08/11	PAM2
1.1.3.4 Análisis Prospectivo (FODA, Variables)	100%	mar 09/08/11	mar 09/08/11	Gestor de Cambios[50%]
↳ 1.2 Factibilidad	60%	vie 29/07/11	mar 09/08/11	
1.2.1 Análisis de Recursos	100%	mar 09/08/11	mar 09/08/11	Gestor de Cambios[50%]
1.2.2 Planeación de Estrategias de Comunicación (Expectativa, lanzamiento)	100%	vie 29/07/11	vie 29/07/11	Gestor de Cambios[13%]
1.2.3 Planeación Presupuestos	100%	vie 29/07/11	vie 29/07/11	Gestor de Cambios
1.2.4 Reunión - Definición Recursos a utilizar y explicación de Estrategias	100%	lun 01/08/11	lun 01/08/11	Usuario PAM[150%]
1.2.5 Proceso de aprobación de presupuesto	25%	mié 03/08/11	lun 08/08/11	Usuario PAM
↳ 1.3 Elaboración de piezas para Estrategias de Comunicación	11%	mar 09/08/11	vie 19/08/11	
1.3.1 Elaboración de Programa de la Jornada de Lanzamiento	100%	mar 09/08/11	mar 09/08/11	Usuario PAM[25%];Gestor de Cambios
1.3.2 Definición de la Línea Gráfica	0%	mar 09/08/11	mar 09/08/11	Usuario PAM[10%];Gestor de Cambios
1.3.3 Material Expectativa y material de Lanzamiento	0%	mié 10/08/11	vie 19/08/11	Usuario PAM[25%]

CRONOGRAMA - DESVIO

■ Gestión del Cambio - Plataforma EKP PetroAmazonas	46%	mié 29/06/11	jue 01/06/11	
■ 1. Fase de Diagnóstico	65%	mié 29/06/11	vie 19/06/11	
■ 1.1 Levantamiento de Información	99%	mié 29/06/11	mar 09/08/11	
1.1.1 Elaborar Plantilla Entrevista Sponsor	100%	mié 29/06/11	mié 29/06/11	Gestor de Cambios[50%]
1.1.2 Entrevista Sponsor	100%	mié 06/07/11	vie 08/07/11	Usuario PAM;Gestor de Cambios
■ 1.1.3 Encuesta en Línea	99%	vie 22/07/11	mar 09/08/11	Gestor de Cambios[50%]
1.1.3.1 Elaboración de Encuesta en Línea	100%	vie 22/07/11	vie 22/07/11	Gestor de Cambios[25%]
1.1.3.2 Aprobación y Cambios Encuesta en Línea	100%	lun 25/07/11	vie 29/07/11	Usuario PAM[25%]
1.1.3.3 Divulgación de Encuesta en Línea	100%	mar 02/08/11	lun 08/08/11	PAM2
1.1.3.4 Análisis Prospectivo (FOOA, Variables)	100%	mar 09/08/11	mar 09/08/11	Gestor de Cambios[50%]
■ 1.2 Factibilidad	60%	vie 29/07/11	mar 09/08/11	
1.2.1 Análisis de Recursos	100%	mar 09/08/11	mar 09/08/11	Gestor de Cambios[50%]
1.2.2 Planeación de Estrategias de Comunicación (Expectativa, lanzamiento)	100%	vie 29/07/11	vie 29/07/11	Gestor de Cambios[13%]
1.2.3 Planeación Presupuestos	100%	vie 29/07/11	vie 29/07/11	Gestor de Cambios
1.2.4 Reunión - Definición Recursos a utilizar y explicación de Estrategias	100%	lun 01/08/11	lun 01/08/11	Usuario PAM[150%]
1.2.5 Proceso de aprobación de presupuesto	25%	mié 01/08/11	lun 08/08/11	Usuario PAM
■ 1.3 Elaboración de piezas para Estrategias de Comunicación	11%	mar 09/08/11	vie 19/08/11	
1.3.1 Elaboración de Programa de la Jornada de Lanzamiento	100%	mar 09/08/11	mar 09/08/11	Usuario PAM[25%];Gestor de Cambios
1.3.2 Definición de la Línea Gráfica	0%	mar 09/08/11	mar 09/08/11	Usuario PAM[10%];Gestor de Cambios
1.3.3 Material Expectativa y material de Lanzamiento	0%	mié 10/08/11	vie 19/08/11	Usuario PAM[25%]

- Seguimiento de pendientes:

SEGUIMIENTO DE PENDIENTES

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA CREACIÓN	FECHA PROPUESTA CIERRE	ESTADO
Envío de resultados en bruto de la Encuesta en Línea	BUSINESS IT (Maura Vergara)	08/08/2011	10/08/2011	TERMINADO
Análisis Prospectivo	BUSINESS IT (Maura Vergara)	09/08/2011	15/08/2011	PENDIENTE
Enviar planeación de presupuesto para aprobación	BUSINESS IT (Maura Vergara)	25/07/2011	28/07/2011	TERMINADO

- Hallazgos:

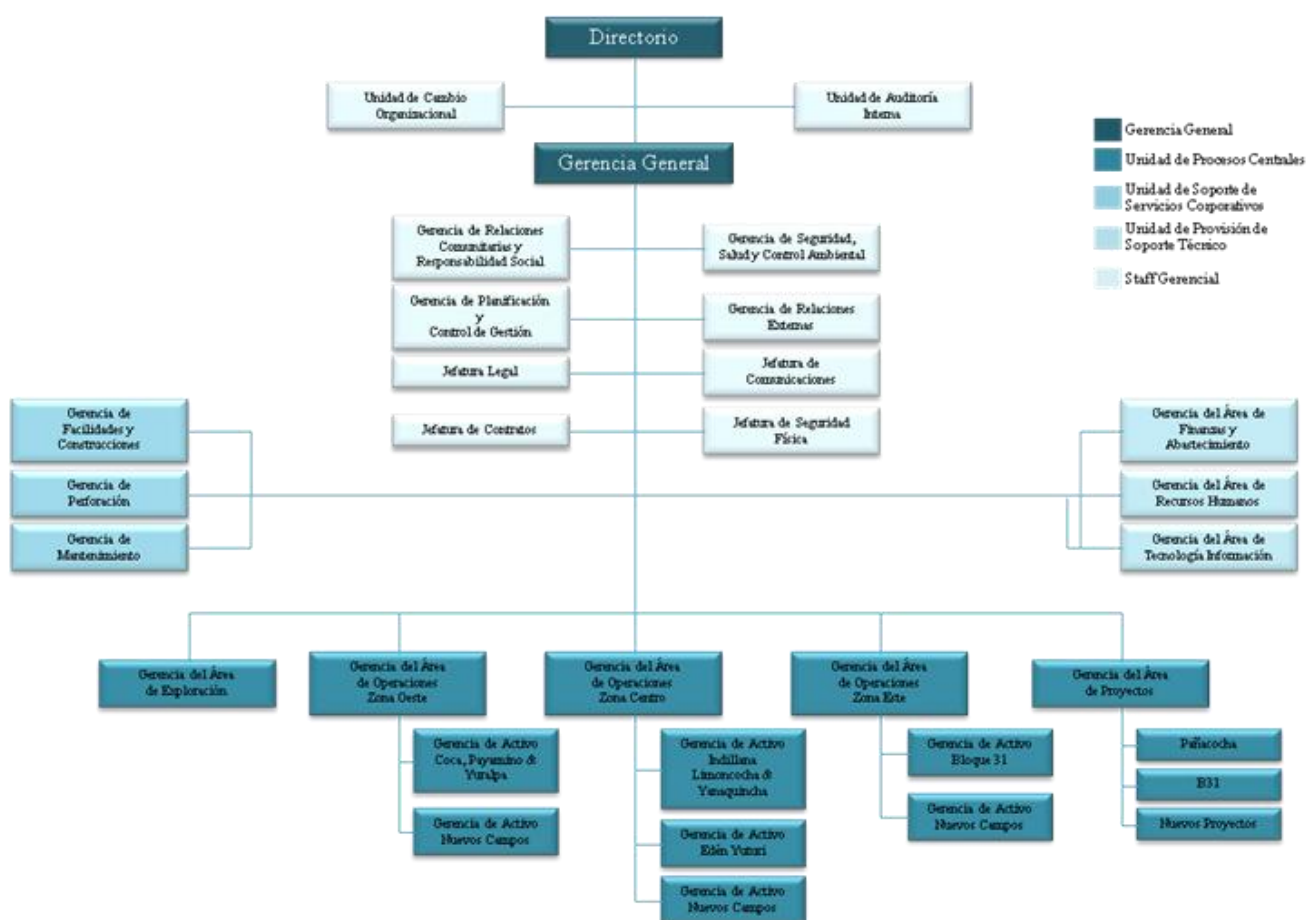
HALLAZGOS

- 64.1 % de la población de campo que respondió a la encuesta.
- El 39% ha accedido a educación virtual.
- 90.9% está abierto a la educación virtual.
- 10% de la población están abiertos a ser facilitadores

El cronograma fue realizado paralelamente a la implementación arquitectónica del sistema e-learning. La empresa de petróleos apoyó al Proyecto de Gestión del Cambio ante la realidad de la factibilidad de concesión de permisos organizacional y apoyo económico que la misma permitía; por ende, los *action items* señalados en el primer capítulo como los ideales ante un proyecto, no fueron cumplidos a su totalidad.

El cronograma del proyecto fue dividido en fases, la primera fase correspondió a la Fase de Diagnóstico, con el objetivo de conocer la situación real de la empresa de petróleos tanto en el ámbito humano, técnico y administrativo.

En el levantamiento de información, las perspectivas del diagnóstico organizacional radican en el diagnóstico funcional para determinar las estructuras formales e informales de comunicación, bajo el siguiente esquema:



Fuente: “Organigrama” de Empresa Petrolera⁴⁷

⁴⁷ Bloque 15, *La Institución*. En línea. 15 de julio del 2012. < <http://www.bloque15.com/organigrama> >

Su comunicación es fluida, su jerarquía organizacional es horizontal. La tecnología cumple un rol importante dentro de la comunicación organizacional, puesto que los canales de comunicación que utilizan principalmente son correos electrónicos, a los que tienen continuo acceso la mayoría de los funcionarios independientemente de su ubicación geográfica. Además, se apoyan en carteleras, notificaciones en el portal institucional en la página web (intranet), boletín electrónico mensual, comunicados impresos, y notificaciones verbales en reuniones. La comunicación informal bajo rumores es escasa.

La comunicación interpersonal es alta, principalmente es departamental. Los mensajes interdepartamental es, en su mayoría, son emitidos por los jefes de área o personal autorizado. Existe un punto ciego en la comunicación interdepartamental por dos factores: ser de varios empleados y no estar ubicados en un mismo centro físico; por lo tanto, no todos se conocen pero sí tienen conocimiento de las actividades de todos los departamentos.

El diagnóstico cultural permite saber si la filosofía organizacional previamente mencionada en los antecedentes de la empresa petrolera, se cumple. La ideología es constantemente recordada, se puede catalogar que, en su mayoría, mediante la pertenencia laboral sí cumple con las conductas, procedimientos y políticas otorgadas.

3.2.1. Levantamiento de Información

El Departamento de Recursos Humanos en la empresa petrolera, es el encargado de establecer el apoyo académico a los funcionarios. Las capacitaciones que se establecen internamente son frecuentes, independientemente de la ubicación, sea en oficina o en campo.

En su mayoría, las capacitaciones son dirigidas a cursos de inducción, introducción nuevos procesos y dirección estratégica.

Por otro lado, se encarga del apoyo financiero y académico a los funcionarios y gerentes de área que soliciten la participación en cursos o titulaciones educativas externas a la institución.

El Departamento de Recursos Humanos es el encargado del proyecto de Implementación del Sistema E-Learning, ya que desea que la mayoría de las capacitaciones sean efectuadas virtualmente, además de incentivar la titulación en diversas áreas.

3.2.2. Entrevistas

El levantamiento de información inició con la entrevista al *sponsor* del proyecto: la Coordinadora de Recursos Humanos, responsable del proyecto de Implementación del Sistema E-Learning, y el Director de Capacitación Interna:

La entrevista a la Coordinadora de Recursos Humanos fue realizada el 20 de junio del 2011, se pudo conocer el sistema de comunicación interno que mantiene la empresa, tanto su flujo como sus restricciones. Además, conocer cómo es financiado y bajo qué condiciones solicitan los funcionarios que el apoyo académico sea presencial o a distancia. Los funcionarios que alcanzan el éxito y el reconocimiento de títulos son los que se encuentran dispuestos a hacerlo. Independientemente de la edad, los funcionarios son los responsables de organizarse y establecer horarios de estudio.

La comunicación interna organizacional está regida en su mayoría mediante medios digitales, al ser una empresa con sedes en distintas áreas del país ecuatoriano, deben mantener una comunicación interna formal. El principal medio de comunicación es el correo electrónico, el medio perfecto para comunicar acontecimientos y novedades a todo el personal;

tienen restricción a 5MG. Las redes sociales y cuentas de correo electrónico personal son bloqueadas por el sistema, solo pueden acceder bajo su cuota de 5 minutos diarios.

La educación a distancia, tanto para el funcionario como para los gerentes de área, es un plus que facilitará procesos e incentivará a un nivel de aprendizaje mayoritario. El sistema e-learning que la empresa petrolera adquirió, contiene diversos programas para el conocimiento general; tanto en cultura como en sistemas tecnológicos.

Por otro lado, el Director de Capacitación Interna afirma el alto grado de interés que poseen los integrantes de la institución referente a la educación virtual, un factor interesante es el rango de edad en la que se encuentran la mayoría de los funcionarios. A pesar de la dificultad de disponibilidad de tiempo, su apertura a proyectos académicos es amplia y demandada, su interés en adquirir mayores conocimientos y títulos académicos se considera un valor agregado que la organización presenta a sus empleados.

3.2.3. Encuesta funcionarios de empresa petrolera

Se realizó del 2 al 8 de agosto del 2011 una encuesta electrónica de diez preguntas por medio del portal de *SurveyMonkey*⁴⁸ a todos los funcionarios de la empresa de petróleos, la misma que fue difundida mediante el correo electrónico.

⁴⁸*SurveyMonkey*: Plataforma gratuita de encuestas en línea. <http://es.surveymonkey.com/>

Gestión de Cambio PAM Salir de esta encuesta

Ámbito de formación

Como parte del continuo desarrollo de herramientas que apoyan la gestión de la Capacitación del Talento Humano en la empresa, solicitamos su colaboración llenando la encuesta desplegada a continuación, con la finalidad de conocer sus criterios con respecto a la capacitación virtual.

Agradecemos conteste todas las preguntas; no tardará más de 5 minutos.

Gracias por su tiempo!

Recursos Humanos

***1. ¿Cuál es su lugar de trabajo en Petroamazonas?**

☐ Quito

☐ Campo

***2. Su formación profesional es del área de:**

☐ Ingeniería

☐ Economía

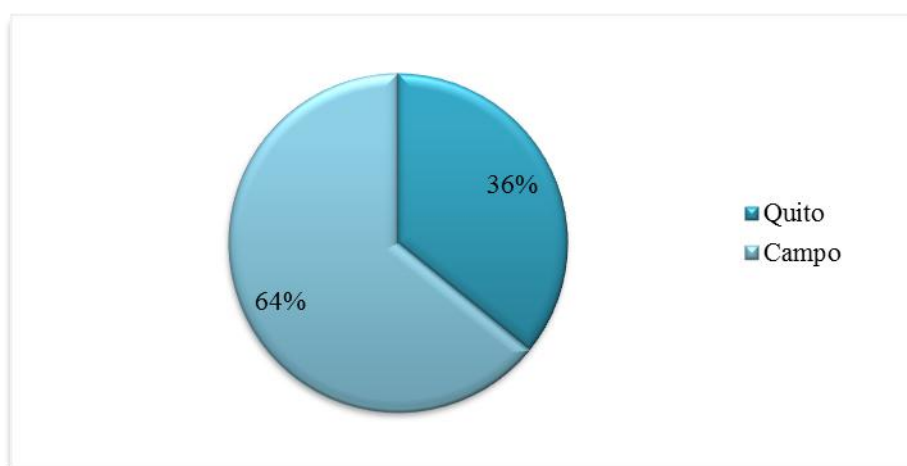
☐ Derecho

☐ Administración

☐ Otro (especifique)

Del universo de 1000 personas se obtuvo respuesta de 390 funcionarios con los siguientes resultados:

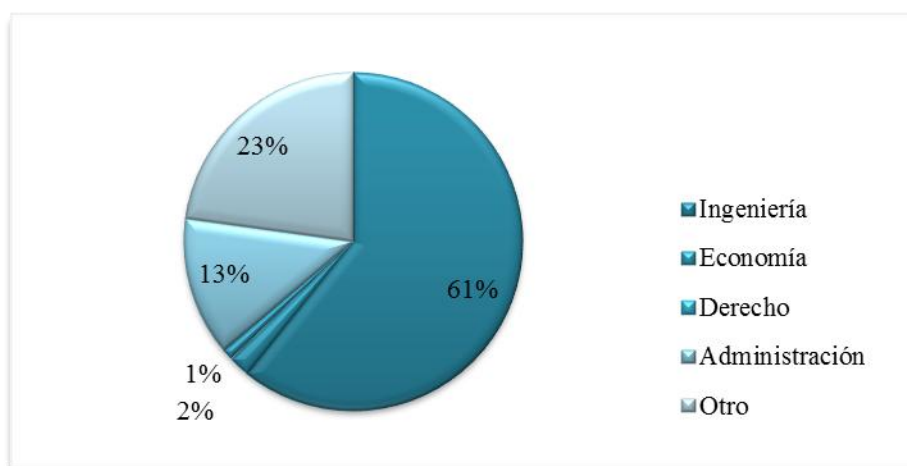
1. ¿Cuál es su lugar de trabajo en la empresa petrolera?



La primera pregunta tiene como objetivo evidenciar qué cantidad de colaboradores de oficina y campo respondieron la encuesta. Se identificó un número elevado del 64,1% del

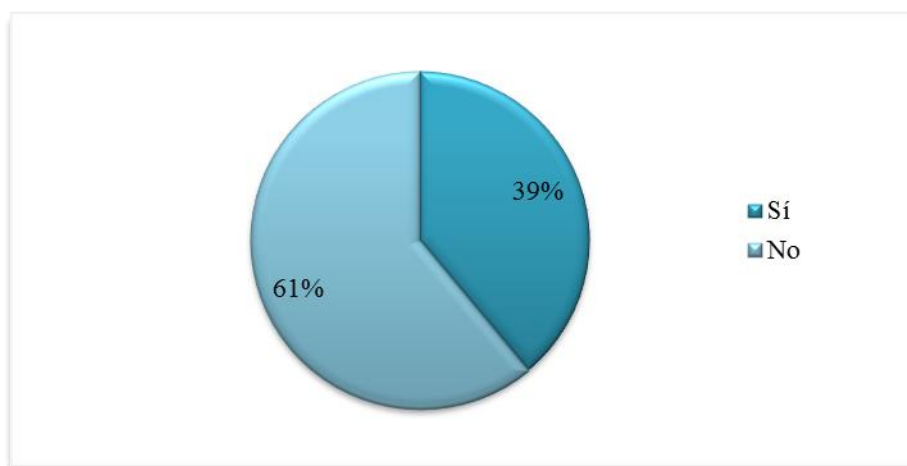
sector de Campo y 35,9% de Quito; por lo que se interpreta que la población más fuerte y grande se encuentra fuera de la ciudad.

2. Su formación profesional es del área de:



En el caso de la pregunta número 2, se tuvo como objetivo distribuir por especialidad y desempeño laboral dentro de la institución, del universo de respuestas la profesión mayoritaria es de ingeniería con un 60,8%, el cual se puede relacionar con la población más elevada en campo, ya que en ese sector se encuentra los grupos operativos de la organización.

3. ¿Ha tomado anteriormente cursos online / virtuales o a distancia?

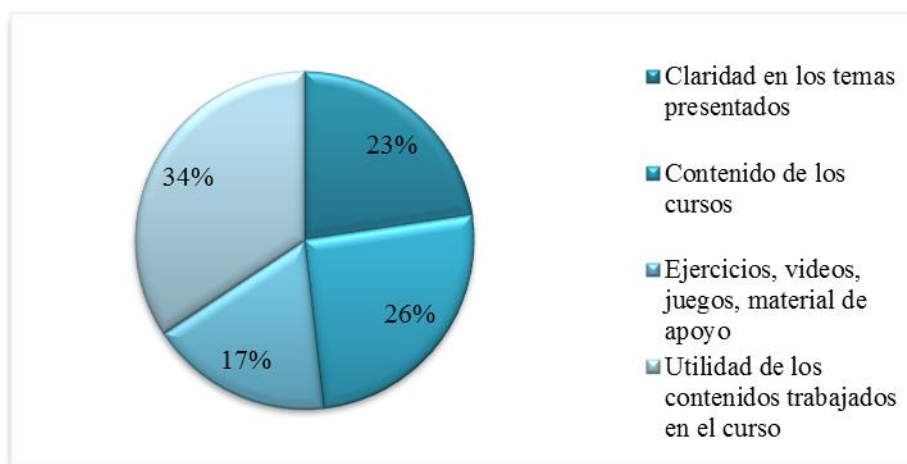


En el caso de las personas que han accedido a educación virtual encontramos que el 39% ha tenido experiencia en diferentes temas para su desarrollo técnico, entre los temas que sobresalen los idiomas, apoyo en programas de Microsoft Office, especialmente Excel, y diferentes maestrías que complementan sus perfiles profesionales. Por otro lado de un universo de 390 personas 59 omitieron esta respuesta.

Las personas que respondieron afirmativamente, procedieron a identificar su experiencia en cursos, capacitaciones, maestrías y diplomados. Sin un orden específico, las principales especificaciones se mencionaron fueron las siguientes:

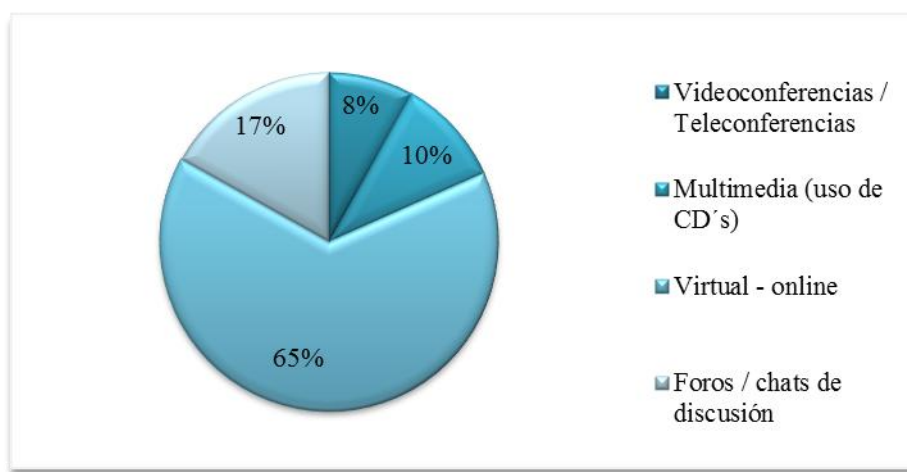
Normativa Técnica
OXY
SSA
Sistema de Gestión
Computación
Servidores
Contabilidad
Control de Riesgos
Microsoft Office (Visio, Project, Excel Avanzado)
Oficiales de Protección (CPO)
Eléctrica
Idiomas
Operaciones
Seguridad de Redes
Lubricación de Clase Mundial (Nivel 1 y 2)
Agricultura Ecológica
Agricultura Orgánica
Gestión de Mantenimiento Industrial
Metodología de Capacitación Virtual
Procesos
Ingeniería en Petróleos
Derecho Administrativo
Dirección Estratégica
Gestión de Empresas
MBA
Producción Bombeo Hidráulico
Liderazgo
Recursos Humanos
Seguridad Integral

4. ¿Qué fortalezas observó en los cursos online / virtuales o a distancia tomados?



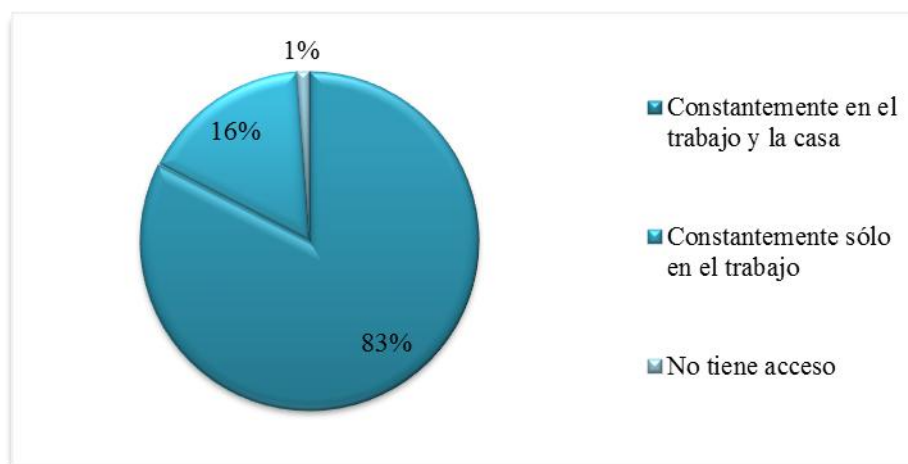
Esta pregunta evidenció las fortalezas vistas a través de los cursos virtuales o a distancia por parte de los empleados; 137 colaboradores respondieron el 34,3% que vieron como fortaleza la “utilidad de los contenidos trabajados en el curso” y con un índice menor, pero no menos importante “ejercicios, videos, juegos, material de apoyo” con un 17,5 %.

5. ¿Qué tipo de herramientas utilizó en estos cursos?



El grupo de personas que ha tomado educación virtual indicó varias herramientas utilizadas en cada uno de los cursos entre ellas cursos virtuales con un 64,7%, esto nos ayuda a reconocer que los colaboradores tienen experiencia con las nuevas tecnologías por facilidad y rapidez. El 10,3% utilizó recursos de multimedia en sus capacitaciones, una muestra de que la educación está evolucionando para el desarrollo de los asistentes.

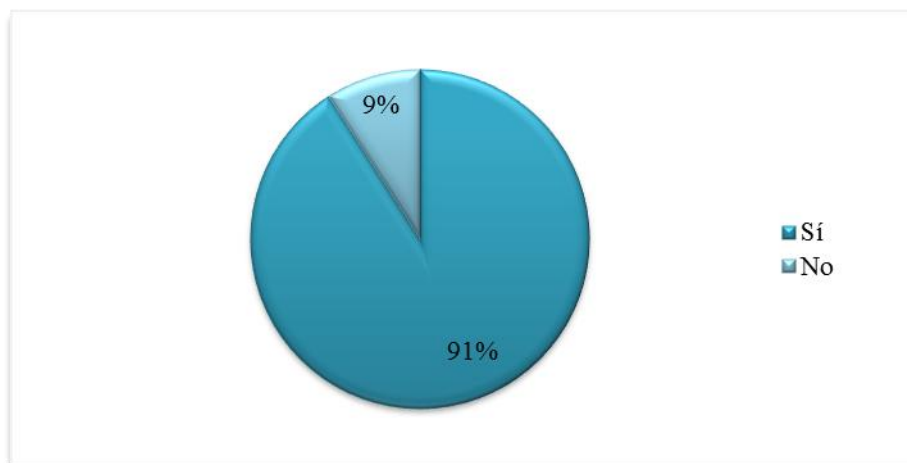
6. ¿Tiene usted acceso a un computador e Internet?



Teniendo en cuenta que el acceso a Internet es fundamental, se definió el porcentaje de la población que tiene acceso y quien no la posee. E entre los datos encontramos que el 82,5% tiene acceso constante en el trabajo y en casa, a diferencia del 16,3 % que posee conexión solamente en su lugar de trabajo. Aunque los resultados son excelentes, lo que no se detalla en las respuestas son las restricciones de acceso libre de Internet, a través de entrevistas a diferentes usuarios se encontró que la organización tiene límite en la navegación en Internet, por ello esto puede causar un mínimo riesgo para el desempeño laboral puesto que es

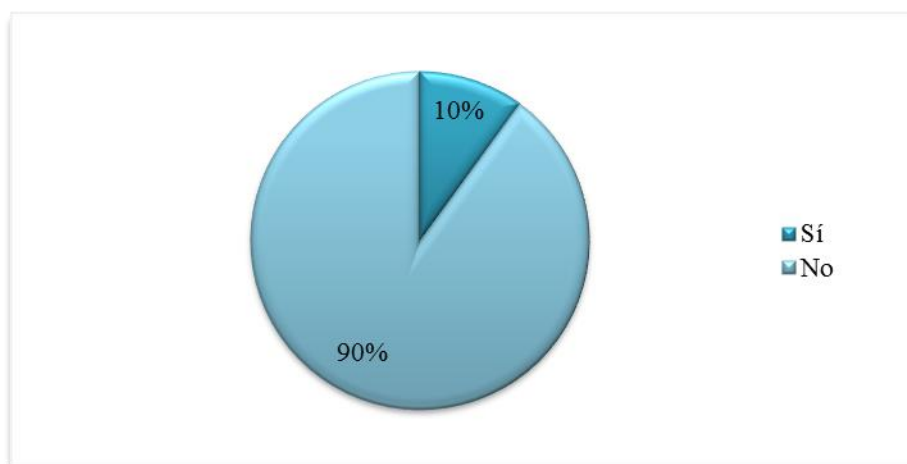
importante que la población pueda investigar temas de interés profesional y poder aplicarlos en su campo, incluso sugerir temas para futuras capacitaciones a través de la nueva plataforma adquirida.

7. ¿Le interesaría tomar cursos de modalidad virtual / online?



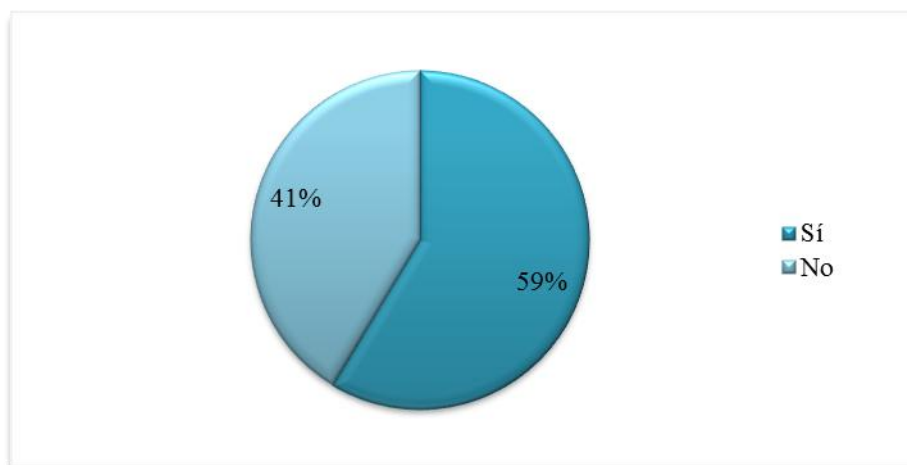
La séptima pregunta reflejó un 90,9% de interés en acceder a educación virtual, que se puede corroborar con el 39% que tiene previa experiencia y la aspiración de superación y aprendizaje de los funcionarios.

8. ¿Ha participado en cursos virtuales como facilitador/tutor?



Esta pregunta tiene como objetivo conocer quiénes han sido facilitadores e instructores, y encontramos que un 10% respondió de forma afirmativa; aunque es un porcentaje mínimo, es importante reconocer quienes han podido transmitir conocimiento a sus compañeros de trabajo y también que en futuros proyectos de capacitación existe un porcentaje que podrán volver a ser tutores.

9. ¿Tendría disposición y le interesaría ser facilitador o tutor de un curso a distancia o virtual?



Mediante las respuestas se observó la disposición para colaborar como facilitadores en posibles cursos, con un 58.6 %, en este caso sustentando las respuestas anteriores, el compromiso de los empleados para ser generadores de información y conocimientos, convertirse en capacitaciones voluntarios. En esta pregunta se puede identificar los posibles multiplicadores internos de la institución que incentiven a sus compañeros.

10. Sugiera temas de capacitación virtual que le interesarían tomar o que podrían ser de utilidad para el personal de la empresa.

La última pregunta es para conocer temas sugeridos para posibles cursos por parte de la población institucional, es importante conocer sus necesidades y hacerlos ser escuchados. Se encontró gran acogida a temas técnicos, esto es muy claro ya que si comparamos con las población que más respondió fue de sectores de campo con un 64,1%, los mismos que están

asociados a estos conocimientos. Sin embargo, existieron sugerencias de temática de diversas áreas, en las que recalcaron idiomas, Microsoft Office y gestión de proyectos, y desarrollo humano.

En la respuesta de los funcionarios se recalca su incentivo de prosperación y apertura a la implementación de plataformas de educación virtual. El listado a continuación, en su mayoría se consolidó por temas, el mismo que fue presentado al Departamento de Recursos Humanos para la ejecución de los cursos sugeridos; cabe recalcar que la mayoría de ellos ya estaban planificados ser efectuados y el análisis de esta encuesta afirmó la demanda de los mismos.

Administración Empresarial
Agricultura
Agropecuaria
Análisis de riesgos
Análisis hidrodinámico de oleoducto
Autocad
Automatización de control
Bombeo eléctrico e hidráulico
Certificación ISO 9001, 14000, 23000
Compras Públicas
Control de Pozos
Derecho ambiental
Dirección Estratégica
Easy Gen 300
Economía petrolera
Ética profesional
Finanzas
Fiscalización
Gestión de Calidad
Idiomas
Ingeniería de reservorios para geólogos

Ingeniería petrolera
Instrumentación electrónica
Instrumentación industrial
Leyes
Liderazgo
Logística
MBA
Mecánica del transporte de fluidos por tubería
Microsoft Office
Movimiento de tierras
NIIFFS
Ofimática
Perforación
PLC
Primeros Auxilios
Protecciones eléctricas
Proyectos
RCM
Redes de Comunicación
Relaciones Humanas
Responsabilidad Social
Seguridad Industrial
Servicio al Cliente
SolidWorld
SSA
Transporte fluvial
VSD variadores

3.3. Análisis Prospectivo

El Análisis Prospectivo permite estudiar y reflexionar sobre las posibilidades de futuro bajo diferentes actores que influyen al sistema.⁴⁹ En el levantamiento de información, el análisis prospectivo tiene como objetivo conocer el estado de la comunicación, motivación, pertenencia institucional y acogida ante nuevos proyectos. Los datos obtenidos en entrevistas y conversaciones informales con los actores principales del proyecto fuer fuente de información para el estudio.

3.3.1. FODA y Variables Cable

La realización de un FODA es fundamental para establecer los estados de la institución; sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. FODA (en inglés SWOT) es una herramienta que permite conformar un cuadro situacional de la empresa en análisis, permite obtener un diagnóstico preciso que oriente a posibles decisiones.⁵⁰

El FODA es una herramienta para evaluar las posibilidades de éxito mediante hipótesis, las mismas que permiten el diseño de acciones estratégicas que garanticen la apertura positiva ante el proyecto de implementación de educación virtual.

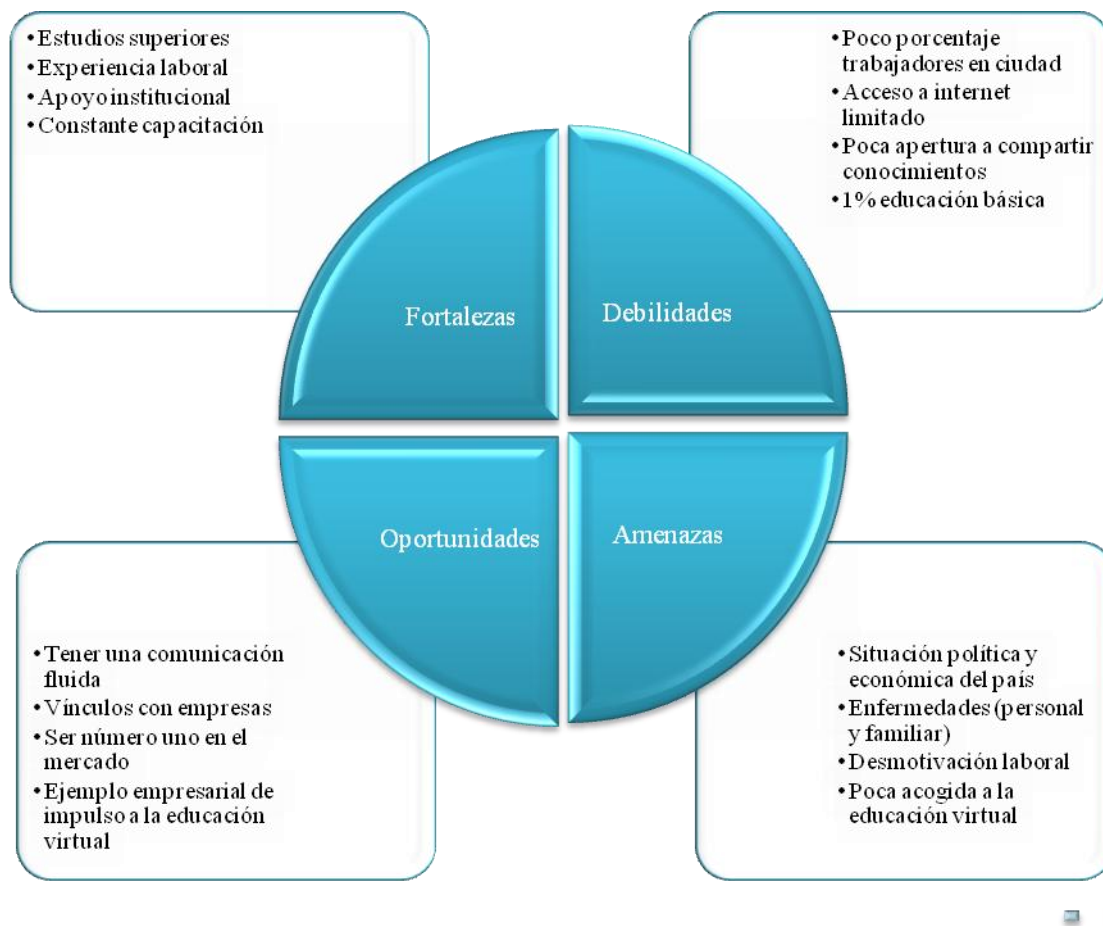
Las fortalezas y debilidades son las acciones internas de la empresa, por otro lado las oportunidades y amenazas son factores externos que la afectan directa o indirectamente. El objetivo es basarse en las fortalezas para aprovechar oportunidades y así defenderse de sus debilidades y amenazas. Además, se deben delimitar las debilidades que pueden ser las

⁴⁹Prospectiva, *Análisis Estructural Prospectivo*. En línea. 23 de septiembre de 2012.

<<http://www.prospectiva.eu/blog/606>>

⁵⁰Definiciones de, *FODA*. En línea. 23 de septiembre de 2012. <<http://www.definicionesde.com/e/foda/>>

acciones que permitan a la empresa desaprovechar las oportunidades que se le presentan; deben ser superadas o reducidas para no tener que enfrentar el fracaso.



Fortaleza es referente a la fuerza y vigor, en el caso de la empresa petrolera está establecido mediante los estudios superiores y experiencia laboral que tiene todo su personal, el apoyo institucional que respalda académicamente y la constante capacitación que otorga nuevos conocimientos prácticos y teóricos.

Oportunidades son las conveniencias organizacionales, las que radican en la comunicación fluida y ordenada que la empresa petrolera mantiene mediante procesos y

herramientas internas establecidas. Asimismo, la comunicación externa que mantiene con otras empresas y su catalogación como la empresa número uno en el mercado. Finalmente, ser un ejemplo empresarial de impulso de la educación virtual.

La importancia de las debilidades y amenazas radica en conocer los puntos negativos de la organización para desarrollarlos como puntos positivos y que estos no sean posteriormente un inconveniente para el proyecto.

Las debilidades radican en el poco porcentaje de trabajadores que radican sus labores en la matriz de Quito, a diferencia del gran número de funcionarios que están establecidos permanentemente en campo o bajo modalidades 21/7 (21 días en campo y 7 días en la ciudad). Asimismo, el acceso a Internet es limitando por la ubicación geográfica.

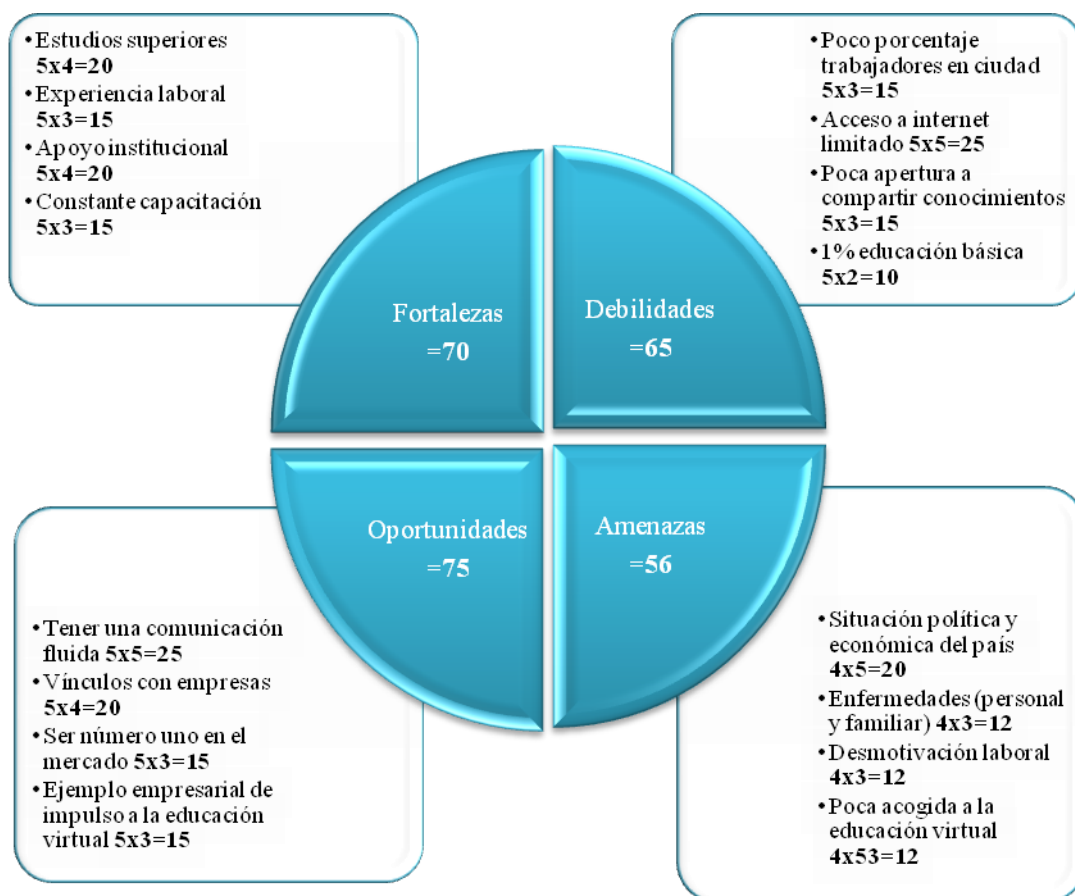
Por otro lado, se tiene un porcentaje de profesionales que tienen poca apertura por compartir conocimientos, los motivos pueden ser diversos como asegurar su puesto de trabajo, tiempo o afinidad; los que realizan que el conocimiento y actividades se limiten.

Finalmente, a pesar de contar casi todo el personal con título académico superior, el 1% de los empleados solo cuentan con la educación básica. Este punto puede ser tanto positivo como negativo, ya que se puede sacar provecho del mismo para promover un más alto nivel académico, el cual tiende principalmente un beneficio personal. Sin embargo, ese 1% pueden corresponder a empleados que no tengan los conocimientos básicos y apertura para el proyecto de educación virtual.

Las amenazas son acontecimientos que, en su mayoría, no pueden ser controlados pero pueden ser anticipados. La situación política y económica del país es una fuerte influencia al

tratarse de ser empresa petrolera y una empresa gubernamental; dos lineamientos que pueden ser desequilibrados en cualquier momento. Las enfermedades personales y familiares, son acontecimientos que incurren contra la tranquilidad de cualquier funcionario; asimismo, la desmotivación laboral.

Para la obtención de las variables clave se atribuye a cada ítem del FODA una puntuación de 1 a 5 en forma decreciente de acuerdo a la importancia que tiene para el proyecto. El peso que tiene cada variable es distintivo por su incidencia global, por lo que se le asigna un valor a cada área. Posteriormente, se multiplica la ponderación otorgada a cada ítem por el valor del área.



Al realizar una suma de las ponderaciones se establece un valor integral por cada área; 70 de fortaleza, 75 de oportunidades, 65 de debilidades y 56 de amenazas.

Mediante el valor se reconoce que las fortalezas y oportunidades son mayores a las debilidades y amenazas, lo que permite concluir que el proyecto tiene potencial de éxito. Como previamente se mencionó, no obstante se debe tener en cuenta las debilidades y amenazas para transformarlas a una acción neutralizada o positiva que no influya negativamente en la realización del proyecto.

La información establecida se la clasificó en el sector interno y externo con el objetivo de establecer estrategias.

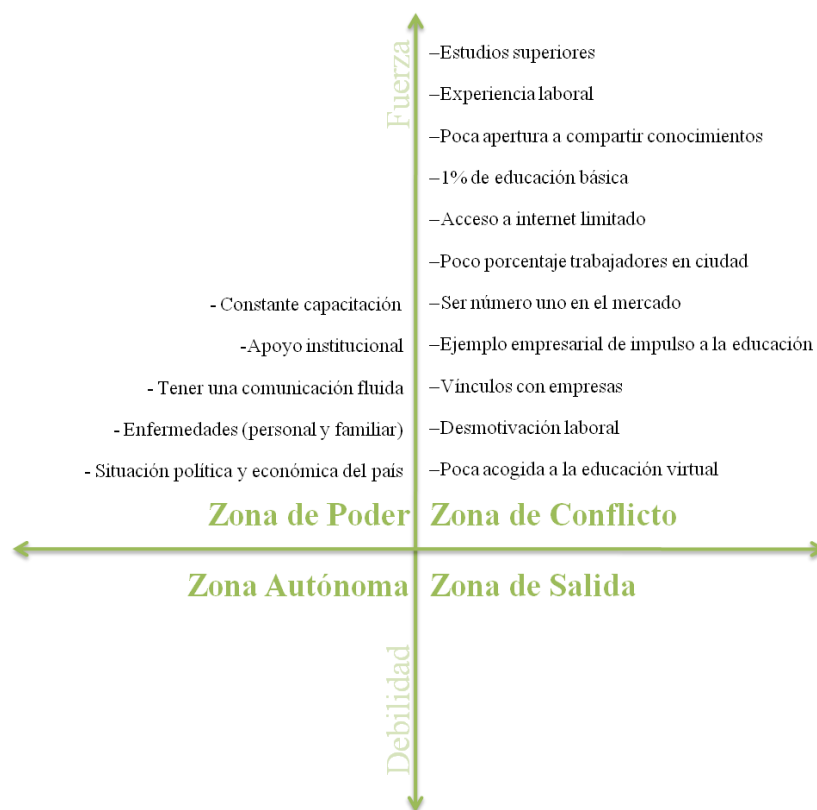
Institucional	Económico, Político y Ambiental
Estudios Superiores	Experiencia laboral
Constante capacitación	Apoyo institucional
Poca apertura a compartir conocimiento	1% educación básica
Acceso a internet limitado	Poco porcentaje trabajadores en la ciudad
Tener una comunicación fluida	Situación política y económica del país
Ser número uno en el mercado	Vínculos con empresas
Ejemplo empresarial de impulso a la educación	Enfermedades (personal y familiar)
Desmotivación laboral	
Poca acogida a la educación virtual	

3.3.2. Ejes de Schwartz

La técnica de los ejes de Schwartz se caracteriza por ser una de las herramientas metodológicas para la realización de estudios de futuro. La técnica se basa en la combinación de dos ejes de categorías con comportamientos definidos positiva y negativamente. Las

categorías provienen del análisis estructural previamente realizado, los escenarios presentados se caracterizan por ser los más importantes y representativos.

La zona de poder, que se puede observar es el estado más fuerte de la institución, el cual se puede apostar el éxito y obtener buenos resultados. Por otro lado, se encuentra la zona de conflicto, que es un estado variable de la organización, el cual puede mejorar o decaer, dependiendo de las estrategias para mejorar o mantener una estabilidad.



3.3.3. Matriz Morfológica

Esta herramienta tiene el objetivo de ubicar la situación de la empresa dentro de un mapa con todas las variables y procesos identificados y relacionados entre sí. Se las define en

escalas para ser mejor reconocidas y analizadas al momento de plantear estrategias para el mejoramiento y estabilidad de la organización.

Variables Clave	Incremente ↑	Igual =	Disminuya ↓
Experiencia laboral			
Constante capacitación			
Comunicación fluida			
Acceso a internet limitado			
Acogida a la educación virtual			
Apoyo institucional			
Situación política y económica del país			
Enfermedades (personal y familiar)			

Se pueden obtener una cantidad de 6561 escenarios (3^8), de los cuales se presentan la opción de cuatro posibles escenarios dependientes de las variables claves:

- Escenario Azul: Las variables clave de experiencia laboral, constante capacitación, comunicación fluida, acceso a Internet limitado, acogida a la educación virtual, apoyo institucional y situación política y económica del país incrementa positivamente generando un escenario de fortalezas y oportunidades que apoyan notablemente a la ejecución del proyecto. No obstante, existe la posibilidad de disminución en el equilibrio de enfermedades (personal y familiar). En este escenario, por más que la mayoría de las variables claves sean positivas, la disminución de equilibrio en la última variable, dependiente del grado, puede amenazar al proyecto.
- Escenario anaranjado: Si las variables de experiencia laboral, constante capacitación, comunicación fluida, acceso a internet limitado, situación política y económica del país y enfermedades (personal y familiar) se mantienen en el mismo estado de la

evaluación, y existe el incremento positivo de acogida a la educación virtual, apoyo institucional y situación política y económica del país; el escenario sería un escenario apuesta. El escenario que conviene que exista y el más óptimo para la ejecución del proyecto.

- Escenario rojo: En el caso que exista igual situación de experiencia laboral, constante capacitación, comunicación fluida, situación política y económica del país, y enfermedades (personal y familiar); la disminución de acceso a Internet limitado y acogida a la educación virtual; e incremento de apoyo institucional y situación política y económica del país. El escenario sería polémico para el proyecto ya que no contaría con apoyo y herramientas para que la educación virtual sea conllevada positivamente. Sin embargo, se tiene el respaldo que hay una situación política y económica y apoyo institucional que pueden realizar un cambio positivo al escenario.
- Escenario verde: Si el escenario se mantiene igual dentro de todas sus variables, el proyecto iría linealmente hasta su ejecución final.

De los escenarios supuestos, el más conveniente es el escenario anaranjado; el que lo catalogaremos como “escenario apuesta” por ser el más conveniente y perfecto para alcanzar. A diferencia del rojo que podría ser una amenaza al proyecto y los recursos deberían ser incrementados notablemente. El escenario verde puede ser también un escenario potencial para el proyecto, sin embargo la implementación del proyecto de educación virtual debe incentivar acogida y apoyo.

La identificación del escenario apuesta es fundamental para establecer el escenario objetivo que se debe tratar de alcanzar y mantener en equilibrio.

3.4. Factibilidad

3.4.1. Planeación de Estrategias de Comunicación

Posterior al levantamiento de información, se establecen estrategias de soporte para la planificación del Proyecto de Gestión de Cambio en la implementación de educación virtual. Se considera la razón de ejecución del proyecto; puesto que la empresa petrolera posee varias locaciones geográficas, además maneja un esquema de trabajo por turnos de 14 días, ello sumado a la necesidad permanente de capacitación técnica y de gestión, así como la relacionado a todas las certificaciones con las que cuenta la empresa, demuestra la necesidad imperante de una herramienta de entrenamiento en línea, integrada con el sistema de Recursos Humanos.

Los objetivos de la Gestión del Cambio son elaborar un plan paralelo a la implementación de la herramienta de educación virtual, afrontar el cambio como acontecimiento natural, hacerlo lo menos traumático posible, aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la organización y generar participación de los empleados.

En esta etapa se realizó una consolidación de actividades y revisión de documentos obtenidos en el levantamiento de información. Entre las actividades se hizo una revisión informal de los resultados y sus conectores con la estrategia del departamento de Talento Humano; una reunión con el análisis de los resultados y establecimiento de acciones para la campaña acorde con los objetivos del proyecto.

3.4.2. Análisis de Recursos

Acorde a los procedimientos dictados por la empresa de petróleos, los materiales adicionales a los recursos de la empresa se encargaron en la ejecución con proveedores

asignados. Para la definición de los recursos a utilizarse, el presupuesto es limitado, por lo que se concretó el uso de:

- Correo Electrónico a la base de datos de todos los funcionarios.
- Boletín informativo: en el mes anterior del proyecto la presencia de publicidad de expectativa, y posterior al evento de lanzamiento la integración de una sección con artículos permanentes sobre novedades y noticias del portal de E-Learning.
- Intranet⁵¹
- Cartelera: material unificado para oficinas en Quito y en campo.

3.4.3. Plan de Medios

La realización de un Plan de Medios en el Proyecto de Gestión de Cambio en Implementación del Sistema E-Learning a continuación presentada, tiene como funcionalidad la estructuración de la campaña con organización de fechas y responsables de las acciones.

⁵¹*Intranet*: Red de comunicación en Internet entre los funcionarios de la empresa petrolera.

Plan de Medios en el Proyecto de Gestión de Cambio en Implementación del Sistema E-Learning						
Actividad	Material	Público	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable(s)	Observaciones
Fase de expectativa de la campaña						
Expectativa de la campaña	1. Correo Electrónico 2. Publicidad en Boletín informativo 3. Banner publicitario en Intranet 4. Cartelera	Funcionarios empresa petrolera	1 de agosto de 2011	30 de agosto de 2011	1. 2. 3. 4. Gestor de Cambio - Coordinadora de Recursos Humanos empresa petrolera	1. a) Publicidad con frase de expectativa b) Invitación al evento de lanzamiento con una semana de anticipación c) Recordatorio del evento de lanzamiento con un día de anticipación 2. Publicidad con frase de expectativa 3. Publicidad con frase de expectativa 4. Publicidad con frase de expectativa
Fase de lanzamiento de la campaña						
Evento de Lanzamiento	1. Logística Evento 2. Programa y Material de Presentación 3. Realización Evento 4. Encuesta	Funcionarios empresa petrolera	31 de agosto de 2011	1 de septiembre de 2011	1. Coordinadora de Recursos Humanos empresa petrolera 2. 3. 4. 5. Gestor de Cambio - Coordinadora de Recursos Humanos empresa petrolera	1. Sala de reuniones, proyector, audio, Internet, coctel de despedida. 2. Programa del evento y material en Microsoft Power Point para ser presentado 4. Encuesta física en la finalización del evento
Fase de seguimiento de la campaña						
Seguimiento de campaña	1. Correo Electrónico 2. Artículo en Boletín informativo	Funcionarios empresa petrolera	2 de septiembre de 2011	Presente	1. Gestor de Cambio - Coordinadora de Recursos Humanos empresa petrolera 2. Coordinadora de Recursos Humanos empresa petrolera	1. Correo electrónico de agradecimiento de asistencia al evento 2. Incremento de artículo permanente

La agenda planificada para el evento de lanzamiento se ejecutó en dos días (31 de agosto y 1 de septiembre de 2012) debido a la cantidad de personal se dividió en dos grupos,

adicionalmente se mantuvo una presentación en línea para gente de campo. El programa fue el siguiente:

Programa del evento de Lanzamiento		
Hora	Actividad	Duración
16:00	Recepción de las personas	5 min.
16:05	Bienvenida	10 min.
16:15	Palabras del Coordinadora de Recursos Humanos	10 min.
16:25	Video Portal	10 min.
16:35 - 17:00	Coctel de despedida	25 min.

Previamente al coctel de despedida se ejecutó una encuesta a los espectadores con el objetivo de conocer sus comentarios y analizar sus opiniones.

3.4.3.1. Línea Gráfica

La línea gráfica del Proyecto de Gestión del Cambio fue seleccionado por el nombre más adecuado, atractivo y vinculado con la implementación: “@prendiendo”.



El significado de @prendiendo está compuesto por el arroba como símbolo del sistema virtual, y el gerundio de aprender que tiene la finalidad de sensibilizar a los receptores como una acción progresiva de capacitación.

La imagen del proyecto se manejó acorde con la imagen corporativa que la empresa petrolera posee y la imagen que está reflejada en el portal del Sistema E-Learning: reflejan formalidad, innovación y sencillez. Por lo que, los colores elegidos fueron negro y verde:

- Negro: CMYK 0-0-0-100 / RGB 35-31-32 / HSB 345-11-14 / Pantone Black C
- Verde: CMYK 75-0-100-0 / RGB 57-181-74 / HSB 128-69-71 / Pantone Hexachrome Green C

La tipografía manejada fue Lithos Pro Regular Bold

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789

3.5. Plan Estratégico del Proyecto de Gestión de cambio en la organización

A partir del diagnóstico de comunicación que la autora de esta disertación obtuvo en la primera etapa del desempeño del proyecto de gestión de cambio en la empresa de petróleos, realizó un análisis y estableció las siguientes estrategias:

Estrategias	Resultados esperados
Recurrir a herramientas de educación virtual como centro de apoyo diario a las actividades, responsabilidades y funciones de los trabajadores de la empresa petrolera. Utilizar el portal de biblioteca de documentación para plantillas, políticas, normas, directorio telefónico y más.	Hacer que los funcionarios ingresen al portal de educación virtual, se familiaricen con el mismo y tengan presente los beneficios y cursos que se desarrollan.
Incrementar la motivación de capacitación mediante titulación que permita ascender a puestos laborales en base al pensum establecido en la descripción de cargo.	Promover que los funcionarios deseen autosuperarse e incrementen su conocimiento y desempeño laboral.
Apoyarse de los flujos y medios de comunicación internos para incentivar el desarrollo de la capacitación virtual dentro de diversas áreas de estudio.	Comunicar y elevar la predisposición de aprendizaje ante el conocimiento intelectual y currículum. Dar a conocer los cursos y áreas temáticas para su difusión.
Crear sentido de pertenencia ante el proyecto de educación virtual, hacer sentir a los funcionarios que su opinión y comentarios son importantes desde el inicio del programa.	Realizar una encuesta en el evento de lanzamiento con el objetivo de obtener mejoras personalizadas al proyecto de educación virtual. Tener en cuenta los comentarios de todo el personal, agradecer individualmente cada uno de ellos y explicar la resolución que su sugerencia obtuvo.
Apoyarse en los jefes de área para conocer las demandas temáticas que tiene cada departamento, asimismo hacer que sean ellos los que incentiven el uso de la educación virtual.	Generar que los jefes de área soporten su trabajo diario en el portal de educación virtual, difundan su uso y lo manejen para capacitaciones internas o conferencias.
Creación de un medio de comunicación con flujo de difusión elevado y acceso a todo el personal.	Propagar las políticas, procesos y comunicados en el portal de educación virtual como medio de comunicación.

3.5.1. Modelo de Aplicación

La realización piloto de la gestión de la plataforma de educación virtual, se la ejecutó con dos funcionarios del departamento de Sistemas y el *sponsor* del proyecto del departamento de Recursos Humanos. Los *feedbacks* obtenidos fueron encargados por la líder

del proyecto de implementación del sistema. Los comentarios del funcionamiento del mismo fueron positivos y con rapidez tanto con la banda ancha de la empresa petrolera como la del hogar.

3.5.2. Recomendaciones finales

La buena comunicación y flujos de comunicación que la empresa petrolera posee, representa el elevado orgullo institucional que poseen. Los funcionarios tienen sentido de pertenencia; por lo que conocen y apoyan las constantes capacitaciones que son solicitadas. Las gerencias tienen en consideración que es necesario comunicar a los colaboradores acerca de los proyectos que están implementándose en la organización. Es óptimo dar importancia a comentarios y recomendaciones de todos los empleados, aprovechar que desean incrementar sus conocimientos y sugieren diversas gamas de tópicos que desean aprender, entre los que se destaca Inglés, Microsoft Office (Excel, Project, Visio), temas de Desarrollo Humano y numerosos tópicos referente a pozos. Es importante recalcar la optimización de tiempo y recurso como ventaja para el funcionario en la educación virtual, la biblioteca de contenidos del portal les facilitará toda la información a disponibilidad cuando lo requieran.

CAPÍTULO 4. EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL *PROYECTO DE GESTIÓN DE CAMBIO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA E-LEARNING EN LA EMPRESA PETROLERA*

En este capítulo se explicará la ejecución ejercida ante el Proyecto de Gestión de Cambio en la implementación del Sistema E-Learning en la empresa petrolera factor de estudio. Asimismo, se realiza una evaluación de la factibilidad y resultados obtenidos.

La ejecución del proyecto inició el 1 de agosto y finalizó el 2 de septiembre de 2011. Las actividades previamente determinadas mediante el cronograma y estrategias fueron consolidadas en base a los recursos patrocinados por la empresa petrolera. Las mismas que, ante su público objetivo, consideró la realización del proyecto de Gestión de Cambio con diversa cantidad de personal de distintos niveles socio-económicos, educación y jerarquía empresarial. Siendo personal heterogéneo y de zonas laborales diferentes, la gestión de cambio permitió considerar sus características y planificar el manejo óptimo para llegar a cada uno de ellos.⁵²

Para la empresa petrolera los objetivos principales para ejecutar la implementación del Sistema de Educación Virtual fueron:

- Implementar un sistema de capacitación en línea que permita dar acceso a entrenamientos al personal de la empresa.

⁵² Datos obtenidos mediante entrevista ejecutada el 18 de septiembre de 2012 a Cristina Montalvo, *sponsor* del Proyecto de Gestión de Cambio en la Implementación del Sistema E-Learning y Coordinadora de Recursos Humanos de la empresa petrolera.

- Capacitar al personal en cursos diversos en forma no presencial, llegando a las distintas locaciones de la empresa.
- Ahorrar recursos manejando capacitaciones en línea y no presenciales.
- Generar cursos internos con expertos para capacitar al personal y fortalecer conocimientos.
- Construir una biblioteca virtual de fácil y rápido acceso, con material de distintos formatos y niveles.⁵³

4.1. Estrategia de comunicaciones

4.1.1. La campaña de expectativa

Se desarrolló con la finalidad de generar curiosidad y despertar interés en los participantes del proceso de implementación del Sistema E-Learning ejecutado del 1 al 30 de agosto de 2011. Los mensajes que se utilizaron estuvieron enfocados hacia el beneficio que tendrán los participantes en la generación del cambio en la cultura organizacional. Los mensajes fueron:

⁵³ Ídem

- “Yo @prendiendo, y tú?”



- “El cambio es nuestro mejor combustible”



Las actividades en la fase de expectativa fueron:

Plan de Medios en el Proyecto de Gestión de Cambio en Implementación del Sistema E-Learning						
Actividad	Material	Público	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable(s)	Observaciones
Fase de expectativa de la campaña						
Expectativa de la campaña	1. Correo Electrónico 2. Publicidad en Boletín informativo 3. Banner publicitario en Intranet 4. Cartelera	Funcionarios empresa petrolera	1 de agosto de 2011	30 de agosto de 2011	1. 2. 3. 4. Gestor de Cambio - Coordinadora de Recursos Humanos empresa petrolera	1. a) Publicidad con frase de expectativa b) Invitación al evento de lanzamiento con una semana de anticipación c) Recordatorio del evento de lanzamiento con un día de anticipación 2. Publicidad con frase de expectativa 3. Publicidad con frase de expectativa 4. Publicidad con frase de expectativa

1. Correo Electrónico en el que constó con publicidad con la frase de expectativa emitido el jueves 4 y 11 de agosto de 2011; invitación al evento de lanzamiento enviado el 25 de agosto de 2011, y recordatorio de evento de lanzamiento enviado el 30 de agosto y 1 de septiembre de 2011 dependientemente de la fecha en la que estaba invitado el funcionario. Todos los correos electrónicos fueron enviados desde la cuenta de la Coordinación de Recursos Humanos.
2. Publicidad en Boletín informativo emitido a su publicación la primera semana de agosto.
3. Banner publicitario en Intranet publicado la primera semana de agosto:



4. Cartelera en oficina y campo con publicidad de la campaña puesto alternadamente ubicado la primera semana de agosto.

Las actividades se desarrollaron a cargo del Gestor de Cambio y Coordinadora de Recursos Humanos de la empresa petrolera.

4.1.2. Lanzamiento

Plan de Medios en el Proyecto de Gestión de Cambio en Implementación del Sistema E-Learning						
Actividad	Material	Público	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable(s)	Observaciones
Fase de lanzamiento de la campaña						
Evento de Lanzamiento	1. Logística Evento 2. Programa y Material de Presentación 3. Realización Evento 4. Encuesta	Funcionarios empresa petrolera	31 de agosto de 2011	1 de septiembre de 2011	1. Coordinadora de Recursos Humanos empresa petrolera 2. 3. 4. 5. Gestor de Cambio - Coordinadora de Recursos Humanos empresa petrolera	1. Sala de reuniones, proyector, audio, Internet, coctel de despedida. 2. Programa del evento y material en Microsoft Power Point para ser presentado 4. Encuesta física en la finalización del evento

El evento de lanzamiento no tuvo ningún imprevisto y se ejecutó según lo planificado, los días fueron el 31 de agosto y 1 de septiembre de 2011 con la división de dos grupos de funcionarios. El evento se realizó en las oficinas de Quito con video conferencia con la gente de Campo en ambos días.

- La logística del evento fue organizado por la Coordinadora de Recursos Humanos de la empresa petrolera, en la que mantuvo en orden la sala de reuniones, proyector, audio, Internet (para el uso de video conferencia y demostración corta sobre el portal de Educación Virtual) y del coctel de despedida.
- El programa del evento de lanzamiento se manejó según lo planificado; el motivo de realizar miércoles y jueves fue por disponibilidad de la mayoría de funcionarios, empezó el evento a las 16h00 con el objetivo de no interrumpir en las actividades laborales.

Programa del evento de Lanzamiento		
Hora	Actividad	Duración
16:00	Recepción de las personas	5 min.
16:05	Bienvenida	10 min.
16:15	Palabras del Coordinadora de Recursos Humanos	10 min.
16:25	Video Portal	10 min.
16:35 - 17:00	Coctel de despedida	25 min.

La recepción de las personas estuvo a cargo de los actores organizadores del evento. La bienvenida tuvo una duración de 10 minutos, con palabras emotivas de la Psicóloga Carolina Marmolejo⁵⁴, consultora externa, líder en conocimientos de Gestión de Cambio. Estuvo

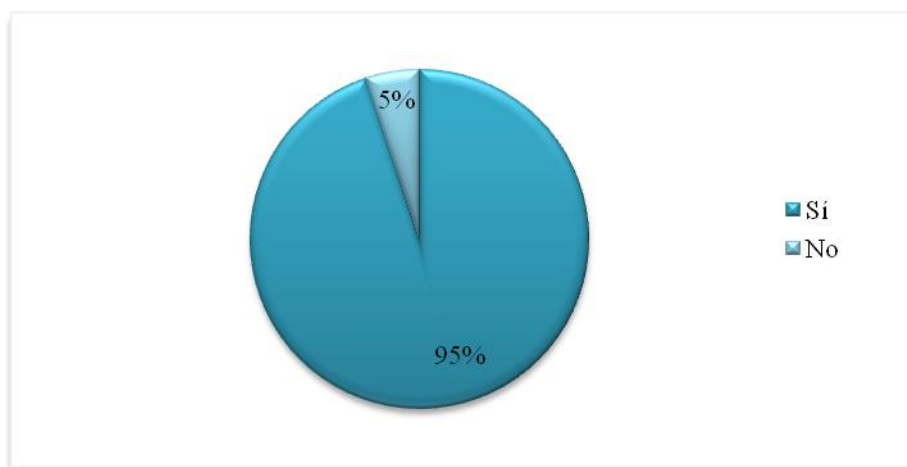
⁵⁴ Psicóloga especialista en Desarrollo Humano con Énfasis en Procesos Afectivos y Creatividad, con experiencia en actividades relacionadas con el manejo de grupos, Conocimientos en Seguridad Industrial y salud

seguido por 10 minutos de palabras de la Coordinadora de Recursos Humanos, y 10 minutos de un video del portal y explicación ejecutada por Xavier Hinojosa, Gerente del Proyecto de Implementación de Sistema de Educación Virtual.⁵⁵ Finalmente, se realizó una encuesta corta para conocer comentarios y observaciones de los trabajos, y un coctel de despedida.

4.1.2.1. Monitoreo del Evento de Lanzamiento

Se realizó a través de encuestas físicas anónimas que se emitió al finalizar el evento de lanzamiento, el 31 de agosto y 1 de septiembre de 2011 en las oficinas de la empresa petrolera constaron de las siguientes 5 preguntas con un total de 98 encuestados:

1. ¿Cree que el Portal Virtual - @prendiendo ayudará a satisfacer sus necesidades de capacitación y desarrollo?

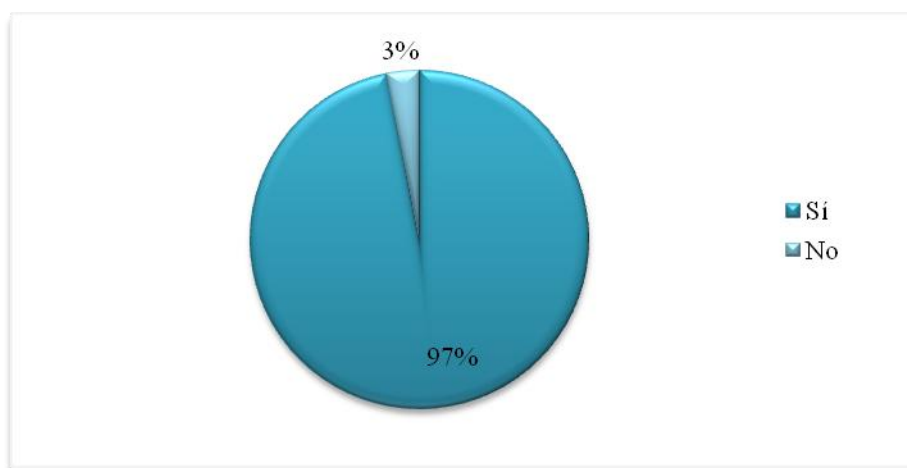


Ocupacional desde el Riesgo Psicosocial. Experiencia en el diseño e implementación de procesos de formación con el uso de las nuevas tecnologías. Excelentes habilidades sociales y de trabajo en equipo, responsable y proactiva. Aptitudes para la dirección y coordinación de equipos de trabajo. Habilidades en gestión humana y en el desarrollo del talento humano en actividades de selección, bienestar, gestión del cambio, comunicación y clima organizacional. Amplia experiencia en capacitación.

⁵⁵ Ingeniero en Sistemas especialista en el desarrollo de sistema de educación virtual. Experiencia en diversas áreas del país ecuatoriano, tanto empresas públicas como privadas. Gerente de Consultoría de la empresa Business IT.

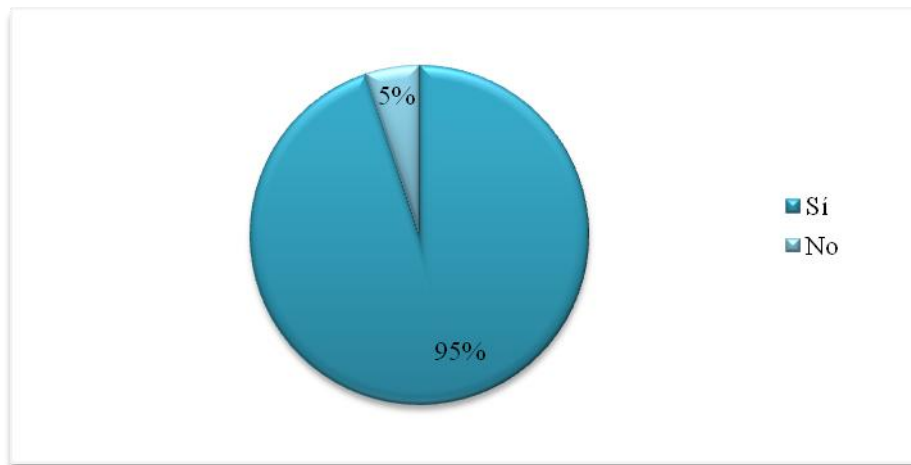
Del total de encuestados el 95% respondió afirmativamente a que el Sistema de Educación Virtual va a satisfacer las necesidades de capacitación y desarrollo, por lo que se demuestra el impacto positivo que se mantuvo posterior a la campaña de expectativa y lanzamiento.

2. ¿Quieres ser parte del mundo @prendiendo?



Igualmente a la primera pregunta se tuvo la mayoría de las respuestas afirmativas, el 97% alegó que desean ser parte del mundo @prendiendo. A diferencia del 3% que negó querer involucrarse con el portal de Educación Virtual, por más que el porcentaje es mínimo es una cuantía que debe ser considerada para posteriores eventos o desarrollos que desee realizar la empresa petrolera.

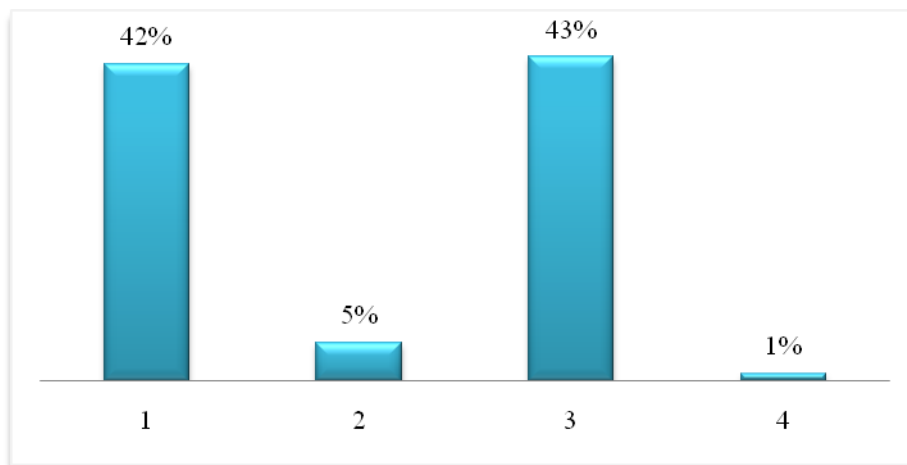
3. ¿Siente que este nuevo proyecto le será útil para su desempeño laboral y profesional?



En la tercera pregunta, al mantener los mismos resultados que en la primera, se puede interpretar que posiblemente un 2% de respuestas no cree que el Sistema de Educación Virtual ayudará a las necesidades de capacitación y desarrollo, y tampoco le será útil para su desempeño laboral y profesional; sin embargo sí desean ser parte del mundo @prendiendo. El 95% de los resultados afirmó que la capacitación a distancia ofrece beneficios que desean aprovecharlos para el incremento de su conocimiento en diversas áreas.

4. ¿Por qué te gustaría utilizar el Portal Virtual?

La cuarta pregunta al ser abierta se obtuvo diversas respuestas, se agrupó las respuestas con mayor semejanza para facilitar el proceso de análisis en cuatro grupos.

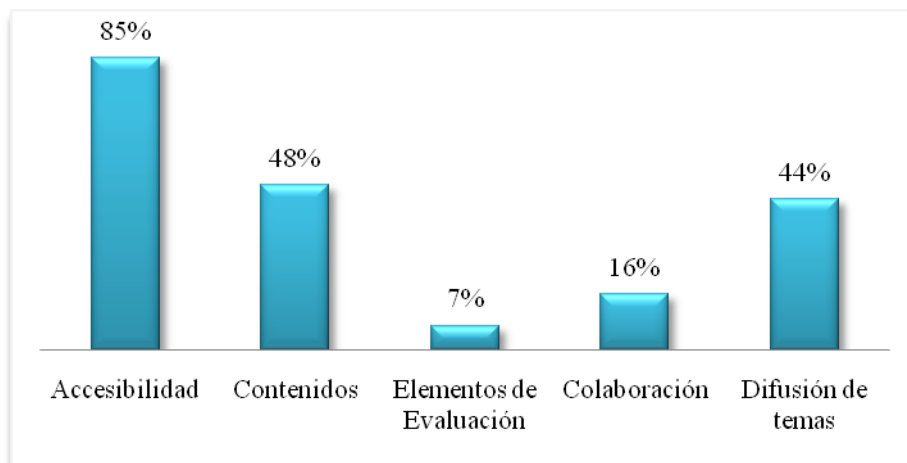


El primer grupo corresponde al 42% de funcionarios de la empresa petrolera o quienes les gustaría reforzar y adquirir nuevos conocimientos para el crecimiento laboral, profesional y personal. El segundo grupo corresponde al 5% que manifiesta que la ventaja es la comunicación e integración interna con compañeros de diversas áreas.

El tercer grupo, correspondiente al 43% manifiesta la ventaja de facilidad de tiempo y acceso, a diferencia del grupo 4 con 1% que respondió “No” a las preguntas, el grupo que se identifica por su detracción al Sistema de Educación Virtual.

5. Elija dos ventajas por las cuales utilizaría @prendiendo:

En la quinta y última pregunta de la encuesta, se dio la opción de selección de ventajas: Accesibilidad, Contenidos, Elemento de Evaluación, Colaboración y Difusión de Temas.



La mayoría de los funcionarios seleccionó como ventaja la accesibilidad (85%), una casi duplicando a las otras dos ventajas seleccionadas: contenidos (48%) y difusión de temas (44%). A diferencia de colaboración y elementos de evaluación que no tuvo tanta selección. Al poder escoger dos ventajas, la sumatoria se calculando en base de la su mayoría de respuestas.

Mediante esta encuesta realizada posterior al evento de lanzamiento, se puede concluir que el Sistema de Educación Virtual tiene acogida entre los funcionarios de la empresa petrolera, la mayoría quiere formar parte y reconocen sus beneficios.

4.1.3. Seguimiento y control de la campaña

Plan de Medios en el Proyecto de Gestión de Cambio en Implementación del Sistema E-Learning						
Actividad	Material	Público	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable(s)	Observaciones
Fase de seguimiento de la campaña						
Seguimiento de campaña	1. Correo Electrónico 2. Artículo en Boletín informativo	Funcionarios empresa petrolera	2 de septiembre de 2011	Presente	1. Gestor de Cambio - Coordinadora de Recursos Humanos empresa petrolera 2. Coordinadora de Recursos Humanos empresa petrolera	1. Correo electrónico de agradecimiento de asistencia al evento 2. Incremento de artículo permanente

El 2 de septiembre de 2011 se procedió a emitir un correo electrónico de agradecimiento a los asistentes. Al evento de lanzamiento se dio a conocer el link del Portal de Educación Virtual para su registro y dónde pueden ubicar comentarios y sugerencias.

Adicional, se implementó un artículo permanente en el boletín informativo mensual a cargo del Departamento de Comunicación conjuntamente con la Coordinadora de Recursos Humanos, con el objetivo de mantener constantemente informados, motivados y a la expectativa de la apertura de nuevos cursos a los funcionarios.

4.1.4. Estrategia de sensibilización

La empresa petrolera se encargó directamente de realizar la sensibilización a los funcionarios. A cargo de cada jefe de área se realizó una charla de motivación sobre el Sistema de Educación Virtual implementado. Los jefes de área se encargaron de introducir los beneficios del portal para el departamento y usuario, dentro de la reunión quincenal que

mantienen. Los comentarios y sugerencias obtenidos fueron enviados directamente a la Coordinadora de Recursos Humanos de la empresa de petróleos.

Al finalizar el proyecto de Gestión de Cambio los agentes organizadores del proyecto presentaron a los jefes de área y Gerencia el análisis del mismo.

4.1.5. Medición de impacto

La evaluación organizacional en la proyectos de Gestión de Cambio observa beneficios mayores cuando los proyectos van de la mano con el control. Hay más ventajas considerables, se pueden realizar valoraciones, estadísticas y análisis de los resultados, de información y de los procesos que se lleva a cabo. Los desvíos se van identificando paulatinamente y se ven soluciones de impacto a tiempo.

La empresa petrolera suele manejarse con proyectos de gestión de cambio, principalmente aquellos corporativos o masivos; lo que permite enfocarse en los temas que están detrás del proyecto para manejarlos acertadamente y llevar un control adecuado.⁵⁶

La experiencia y clima laboral de la empresa petrolera fue un factor fundamental para garantizar el éxito de la organización, el sentido de pertenencia que tienen los funcionarios fue el principal motivo para su apertura ante el cambio implementado. Asimismo, su aceptación a la Educación Virtual de la mayoría de los funcionarios fue motivado por su deseo de innovación, facilidad de acceso y ventajas de aprendizaje en el ámbito laboral y personal.

El Departamento de Recursos Humanos mantiene un lineamiento de comunicación horizontal dentro del organigrama de la institución, sus canales y medios son efectivos y

⁵⁶Datos obtenidos mediante entrevista ejecutada el 18 de septiembre de 2012 a Cristina Montalvo, sponsor del proyecto de Gestión de Cambio en la Implementación del Sistema E-Learning y Coordinadora de Recursos Humanos de la empresa petrolera.

aprovechados por los usuarios, motivo del impacto comunicacional e interrelación con los objetivos del proyecto.

Los canales de comunicación más usuales y recorridos son los digitales y de cartelera. La distinta ubicación del personal es un factor que proporciona que los medios electrónicos sean constantemente revisados y visitados ante cualquier comunicación interna que desee efectuarse. Asimismo, las distintas carteleras ubicadas en todas las locaciones laborables son fuente visual y estratégico para la emisión de mensajes internos empresariales. Los mensajes fueron considerados ante la realidad organizacional de la empresa petrolera, frases sencillas y cortas con vocabulario manejable por todo el público objetivo.

Para la definición de los canales, se consideraron los circuitos de comunicación en tres agrupaciones:

- Espacios de circulación: los principales son aquellos por los que la gente simplemente transita, por lo que en estos espacios se buscó impacto con la ubicación de afiches grandes en carteleras.
- Espacios de concentración: en oficina y campo, los espacios de concentración la cafetería y ascensor, en campo el espacio es la cafetería y el lugar de espera del transporte, por lo que se colocó afiches para que tengan conocimiento.
- Espacios de reunión: a cada jefe de área se le solicitó en las reuniones que mantiene con el personal de su departamento comunicar la implementación de educación virtual, conocer las inquietudes y sugerencias.

4.1.6. Establecimiento

Al terminar la consultoría a la empresa petrolera con las estrategias de sensibilización, se recomendó realizar un estudio de la cantidad de ingresos e inscripciones después de 15, 30 y 45 días de la implementación del Sistema de Educación Virtual; indicadores factibles para conocer el impacto y registro en el portal contrastado con la aceptación en las encuestas previamente administradas. Estos datos no fueron accesibles para esta disertación.

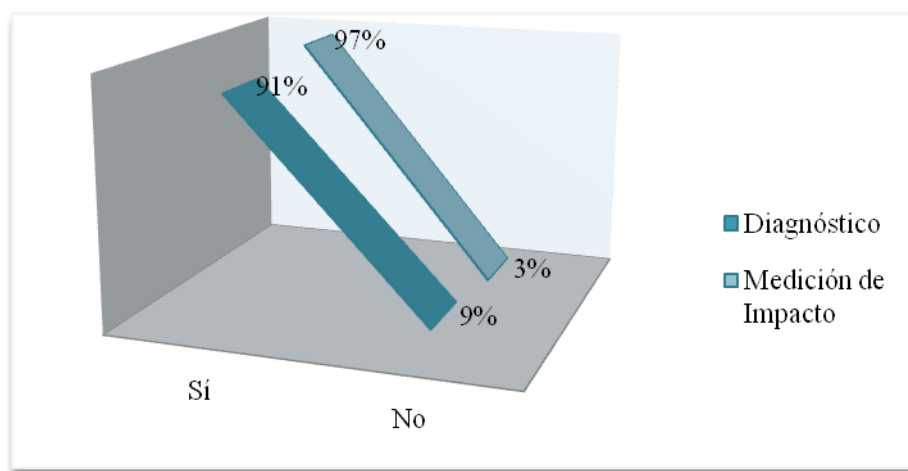
4.2. Evaluación de impacto y comprobación de ejecución de ítems de acuerdo a lo planificado

La gestión de cambio es una herramienta fundamental en cualquier proyecto que se realice en una empresa, sobre todo si el proyecto tiene un alcance corporativo; pues siempre es importante conocer el impacto, riesgos, desvíos, comunicación y demás aspectos que pueden tener vínculo con el cambio que se ejecutará dentro de las distintas fases del proyecto. Al ser el cambio un proceso, fue necesario que vaya acompañado de un control detallado para prevenir el impacto o consecuencias negativas. Para esto, se manejaron mensajes de comunicación adecuados para fortalecer el proyecto de Implementación de Educación Virtual.⁵⁷

El impacto tuvo un incremento del 6%, valor estimado en la diferencia porcentual entre la encuesta de diagnóstico que se ejecutó al inicio del proyecto con la pregunta si desearían los funcionarios tomar cursos de modalidad virtual / online, a lo que un 91% respondió

⁵⁷ Datos obtenidos mediante entrevista ejecutada el 18 de septiembre de 2012 a Cristina Montalvo, sponsor del proyecto de Gestión de Cambio en la Implementación del Sistema E-Learning y Coordinadora de Recursos Humanos de la empresa petrolera.

afirmativamente. A diferencia de los resultados de medición de impacto del evento de lanzamiento, en el que, a la pregunta que si desean ser parte del mundo @prendiendo, un 97% respondió afirmativamente. Por más que no se tuvo la misma muestra de personas entre las encuestas, se puede promediar el porcentaje de incremento. Desde el inicio del proyecto tuvo aceptación la implementación del Sistema de Educación Virtual.



Dentro del cronograma inicial se realizaron todos los ítems planificados, el cambio mayoritario fue en fechas las previstas, sin embargo no se cambió la fecha del evento de lanzamiento y finalización del proyecto. Las actividades contempladas fueron ejercidas con éxito, dentro de estas actividades la única tarea no ejercida en todo el proyecto fue la ejecución de Material POP⁵⁸ para el evento de lanzamiento; el mismo que por presupuesto de la campaña, no fue emitido.

A lo largo del proyecto se tuvo una reacción positiva del personal que fue expuesto al cambio en la empresa de petróleos, tanto en datos estadísticos como en comentarios de pasillo y el día del evento de lanzamiento. Visualmente, al momento de tener a gran cantidad de

⁵⁸En el proyecto de Gestión de Cambio estaba previsto entregar Material POP (material publicitario) en el evento de lanzamiento; esferos con logos de “@prendiendo” y empresa petrolera, y *mousepad*.

personal dentro de una sala se pudo apreciar sus reacciones innatas ante su primera experiencia y acercamiento hacia el portal, la demostración de uso y servicios que se obtienen en el mismo no tuvo rechazos ya que principalmente sus preocupaciones se basaban en si necesitaban estar en la oficina para poder acceder al mismo. La cantidad de material de conocimiento, capacitaciones y cursos con titulación sin duda alguna les llamó la atención, puesto que se había diseñado para todos los gustos y necesidades. Los comentarios entre compañeros, sus preguntas y emociones acentuaron los datos obtenidos, ya que el personal desea ser parte de @prendiendo y obtener los beneficios personales y laborales que otorga el portal.

Montalvo comentó que *el proyecto fue a nivel corporativo y dirigido a todo el personal, tanto administrativo como operativo. Dada la magnitud e importancia del proyecto, fue crítico el realizar paralelamente la gestión del cambio, pues permitió anticiparse a los posibles inconvenientes que se pudieron tener, conociendo las opiniones del personal. Fue interesante poder planificar la comunicación, planes de acción y la información que se debió usar en el proceso.*

Por lo que la experiencia en general del proyecto fue positiva ya que hubo un adecuado enfoque, definición de estrategias y seguimiento de proceso, sin embargo hubiese sido conveniente tener resultados concretos y reales de la opinión de la gente sobre la post implementación del proyecto. Concluyó en que si la empresa de petróleos requiere realizar otra transición, la efectuarían con el modelo de Gestión de Cambio.⁵⁹

⁵⁹ Datos obtenidos mediante entrevista ejecutada el 18 de septiembre de 2012 a Cristina Montalvo, sponsor del proyecto de Gestión de Cambio en la Implementación del Sistema E-Learning y Coordinadora de Recursos Humanos de la empresa petrolera.

CONCLUSIONES

En referencia al Proyecto de Gestión de Cambio en la Implementación de Sistema E-learning que se efectuó en una empresa de petróleos en el año 2011, es notable recalcar la importancia de la comunicación organizacional y su ejecución con soporte teórico de la gestión de cambio. Todo cambia, todo se transforma en cualquier ámbito, el punto es saberlo conllevar y manejar. Dentro de las organizaciones, el cambio es una transcendencia que promueve la innovación que lleva a la institución a otro nivel; el quedarse en lo tradicional puede resultar obsoleto a una empresa, servicio o producto. Todo cambio requiere ser gestionado, ya que la cultura organizacional puede ser y puede no ser amigable ante tal. Normalmente los empleados de cualquier institución, por más que tengan un sentido de pertenencia alto, al presentarse un cambio, primero piensan en cómo pueden sentirse afectados. Ya que el cambio es algo natural y necesario, puede ser manejado adecuadamente para anteponerse a las reacciones predecibles e impredecibles de los *stakeholders*, conocer los comentarios y sugerencias de las personas y manejar adecuadamente los mensajes dentro de los canales y flujos de comunicación.

Para la gestión de cambio, por ser un medio comunicativo organizacional, es necesaria la ejecución de con diagnóstico para conocer el clima laboral, estructura y valores organizacionales, entre otros. La planificación incrementa el éxito, ya que se estima globalmente el entorno laboral y las necesidades del mismo. Ante el proceso paso a paso, el cronograma y sus actividades son flexibles de acuerdo a lo encontrado al paso de la ejecución del proyecto. Se debe estar siempre atento a todos los mensajes que pueden ser claves y estar preparado ante cualquier eventualidad.

La implementación de sistema e-learning dentro de una organización es un cambio en la educación y capacitación presencial hacia las nuevas tecnologías de la era virtual. Los beneficios ante la tecnología del siglo XXI son extensos, la plataforma EKP que es la implantada en la empresa de petróleos a la que esta disertación hace referencia, es flexible, amigable con el usuario, tiene acceso sin limitaciones ni necesidades extremas de conexión; una plataforma con accesibilidad a cursos, carreras, maestrías y posgrados a nivel de entidades mundiales gracias a la certificación que se obtiene al cargar las materias en la plataforma. Además, el portal se convierte en un medio de comunicación ya que en él se pueden cargar y compartir archivos diversos para la difusión interpersonal. Además, en el diseño instruccional realizado para la empresa de petróleos se agregó el pénsum de acuerdo a la descripción de cargo, funciones y responsabilidades del usuario, con el objetivo de que los funcionarios desarrollen una carrera dentro de la organización en la que puedan ascender a nuevas responsabilidades y funciones.

La gestión de cambio que se desarrolló en la empresa de petróleos fue planificada con sus fases, se realizó un diagnóstico de comunicación y estudio pertinente para el desarrollo óptimo del proyecto. En la etapa de levantamiento de información se tuvo inconvenientes en la recolección de información ya que, al ser la empresa de petróleos una empresa pública, la información es limitada y protegida; por la misma razón por la cual, en esta disertación, se nombra anónimamente a la institución. Sin embargo, gracias a las entrevistas a *sponsors* y la encuesta en línea al personal se pudo establecer lineamientos funcionales para el desarrollo de la planificación. Dentro de la proyección del plan se estableció la realidad de la organización, los valores institucionales y el apoyo, objetivo e ideal de los ejecutores internos de la implementación. Se establecieron presupuestos, canales de comunicación, mensajes de

acuerdo a la diversidad de *target*, imagen de campaña y organización del lanzamiento de la plataforma.

En los resultados del levantamiento de información recalcaron la necesidad y apertura de los funcionarios a la capacitación virtual, asimismo el porcentaje de personal que se oponen al mismo. Es curioso conocer cómo personal de diversas edades tiene la apertura para la transición de la educación presencial a la virtual. Al tener que capacitarse constantemente tienen en claro las carreras en las que requieren mayor soporte y la comodidad que permite la plataforma. En el lanzamiento, el personal asistente fue participativo, afirmativo y abierto a realizar preguntas y sugerencias; que las expusieron en las encuestas post evento. El manejo de gestión de cambio afirmó la hipótesis que se puede anticipar y manejar obstáculos sencillamente.

Los resultados a lo largo del proyecto fueron positivos, ya que se gestionó comunicativamente el desarrollo de la implementación haciéndoles partícipes a todos los funcionarios de las decisiones que la empresa de petróleos tomó. Fue exitoso para el proyecto la apertura que tienen los funcionarios ante temas innovadores y tecnológicos, ya que están familiarizados y abiertos ante demandas de superación. Sin embargo, si la institución hubiese realizado la implementación abruptamente sin una gestión de cambio, de seguro los resultados no hubiesen sido los mismos.

Las dificultades que se presentaron en la ejecución del proyecto fueron pocas, ya que los actores ejecutores del proyecto estaban dispuestos a colaborar pese a la limitación de propagar información. Sin embargo, el mayor inconveniente fue que el evento de lanzamiento se realizó en los dos días en las oficinas principales de la empresa de petróleos en la capital ecuatoriana con conferencia virtual a los diversos bloques en zonas rurales. Hubiese sido

preferible realizar los eventos de lanzamiento en todas las oficinas de la empresa petrolera, haciéndolos personalizados para que las personas de campo tengan la confianza de comentar y sugerir; lo que no sucedió ya que las únicas personas que opinaron y preguntaron fueron el personal presente físicamente. Esto fue una debilidad del proyecto ya que los que más necesitaban la inducción era el personal en campo.

La gestión del cambio nunca se puede catalogar como innecesaria, cualquiera que sea la implementación a desarrollarse. Se deben considerar todos los factores, valores y objetivos del proyecto, pero es recomendable la personalización ya que de ello depende el éxito de la misma. Es recomendable ejecutar los eventos de lanzamiento en todas las oficinas de las organizaciones ya que toda pregunta, comentario o sugerencia es fundamental para el desarrollo y aceptación del cambio. Asimismo, es importante el diagnóstico previo a la planificación, junto al estudio y análisis del mismo.

La gestión del cambio es un desarrollo comunicativo organizacional que garantiza la eficacia ante transiciones institucionales, en cualquier tipo y tamaño de empresa u organización.

BIBLIOGRAFÍA

Amorós, Antonio, *Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas*. Alemania, Editorial InWet. Abril 2005.

Asociación Universal de Universidades e Instituciones de Educación Superior, *La Educación Superior y virtual en América Latina y el Caribe*. México, Dirección de Servicios editoriales, 2004.

Chavarría Arroyave, *Metodología de Estudio*. Quito, Universidad Técnica Particular de Loja, 2005.

Gore, Ernesto, *La educación en la empresa*. Argentina, Ediciones Granica, 2004.

Hernández Martín Azucena y Olmos Migueláñez Susana, *Metodologías de Aprendizaje Colaborativa través de las Tecnologías*. Salamanca, Ediciones Universidad de Salamanca, 2011.

Kotter, John P., *Leading the Change*. Boston, Estados Unidos, Harvard Business School Press, 1996.

Marinez, Lorena., *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*. España, Editorial Ideas propias. 2006.

Míguez, María Isabel, *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona, Editorial UOC, 2009.

Mittelman, James, *El syndrome de la globalización*. México, Siglo veintiuno editors. 2002.

Pérez, José Luis, *Políticas orientadas a la dirección de personas*. España, Universidad de Deusto, 2009.

Peters J. Peters, *Gestionar con Imaginación*. Barcelona, Líderes de Managment, Editorial Desuto, 2006.

Rush Harold M. F , *Behavior Science: Concepts and Managment*. Academy of Managment Review , 1979.

Sagastizabal, María Ángeles y Claudia Perlo, *La investigación-acción como estrategia de cambio en las organizaciones*. Argentina, La Crujía ediciones, 2002.

Unigarro Guiérrez, Manuel Antonio, *Educación Virtual: Encuentro formativo en el Ciberespacio*. Colombia, Editorial UNAB, 2004.

Werther William B. Jr y Davis Keith, *Administración de personal y Recursos Humano*. Estados Unidos, McGraw Hill, 1985.

Business IT, *Oferta Técnica; Nombre de Proyecto: Consultoría en Gestión del Cambio para implementar la Metodología E-Learning*. Quito, junio del 2011.

Empresa Petrolera, *Invitación para presentar propuestas: Servicio de Implementación de Herramienta de E-Learning*. Quito, enero del 2011.

Bloque 15, *La Institución*. En línea. 15 de julio del 2012. <
<http://www.bloque15.com/la-institucion/mision-y-vision-valores-estrategia-corporativa>>

Definición ABC, *Feedback*. En línea. 30 de abril de 2012.
<<http://www.definicionabc.com/general/feedback.php>>

Definiciones de, *FODA*. En línea. 23 de septiembre de 2012.
<<http://www.definicionesde.com/e/foda/>>

Harvard Business School, Faculty & Research, *John P. Kotter*. En línea. 6 de junio de 2012. <<http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facEmId=jkotter>>

Hormann y Vivian, *Organizational Trauma and Healing*. En línea. 05 de mayo de 2012. <<http://www.antiochseattle.edu/academics/enviro/faculty/documents/Orthoworkshop07.HormannVivian.pdf>>

Index Mundi, *Ecuador*. En línea. 10 de octubre de 2012 <<http://www.indexmundi.com/es/ecuador/>>

Petroamazonas EP, *Nuestra Gestión*. En línea. 4 de mayo de 2011 <<http://www.bloque15.com/html/laInstitucion/talentoHumano/nuestraGestion.html>>

Prospectiva, *Análisis Estructural Prospectivo*. En línea. 23 de septiembre de 2012. <<http://www.prospectiva.eu/blog/606>>

Real Academia de la Lengua Española, *Cambio* (Vigésima segunda edición). En línea, 27 de octubre de <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cambio>

Real Academia de la Lengua Española, *Gestión*. En línea, 27 de diciembre del 2011. <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=gesti%C3%B3n>

Search Dominio, *Knowledge Management (KM)*. En línea. Noviembre 2006. 30 de abril de 2012. <<http://searchdomino.techtarget.com/definition/knowledge-management>>

ANEXOS

1. Base de preguntas de entrevistas a sponsors

1.1. Carolina Marmolejo

- i. ¿Por qué considera usted importante la realización de Gestión de Cambio organizacional?
- ii. ¿Cuál ha sido su experiencia ante proyectos de Gestión de Cambio?
- iii. ¿La tendencia de las organizaciones está dispuesta a la realización de proyectos de Gestión de Cambio?
- iv. ¿Qué abnegaciones pudiesen existir si no se realiza una Gestión de Cambio al transcurrir de educación tradicional a educación virtual dentro de una organización?

1.2. Cristina Montalvo

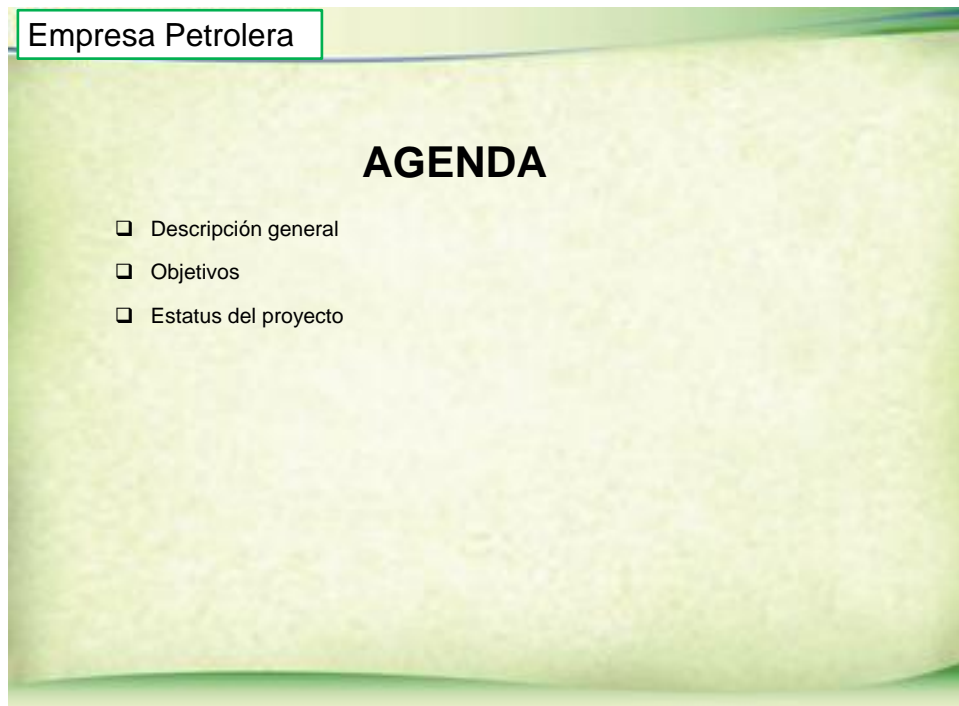
- i. ¿Por qué considera usted importante la realización de Gestión de Cambio organizacional?
- ii. ¿Cómo fue tu experiencia ante el proyecto de Gestión de Cambio en la Implementación del Sistema E-Learning?
- iii. ¿Cuáles considera que fueron los *highlights* positivos y negativos del proyecto que fue ejecutado?
- iv. ¿Cuáles fueron los objetivos de su organización para implementar el Sistema E-Learning?
- v. Ante su público objetivo, por qué consideró realizar un proyecto de Gestión de Cambio en la Implementación del Sistema E-Learning?
- vi. ¿Además del proyecto de Implementación E-Learning, ha realizado otros proyectos de Gestión de Cambio? ¿Cuál fue su experiencia?
- vii. En alguna ocasión ha realizado una transición organizacional sin recurrir a una Gestión de Cambio? Si es positiva, ¿Cómo fue su experiencia?

- viii. ¿La tendencia de las organizaciones está dispuesta a la realización de proyectos de Gestión de Cambio?
- ix. Si en el futuro requiere realizar una transición organizacional, emplearía la ejecución de un proyecto de Gestión de Cambio? ¿Por qué?

1.3. Xavier Hinojosa

- i. ¿Cómo define su experiencia en la implementación de sistema de educación virtual en organizaciones?
- ii. ¿Cuáles son los objetivos organizacionales comunes para la implementación de una plataforma de educación virtual?
- iii. ¿Cuál es la principal abnegación o amenaza que existe ante el cambio de educación presencial a educación virtual?
- iv. ¿Qué beneficios primordiales puede nombrar de la solución de educación virtual organizacional?
- v. ¿Por qué considera la educación virtual como el método de aprendizaje del futuro?
- vi. ¿Considera necesaria la Gestión de Cambio organizacional para la implementación de este sistema?
- vii. ¿Cuál ha sido su experiencia ante proyectos de Gestión de Cambio?

2. **Presentación de Cierre del Proyecto de Implementación del Sistema E-Learning a los Gerentes de la empresa petrolera.**



Justificación

- Empresa Petrolera posee varias locaciones geográficas, además maneja un esquema de trabajo por turnos de 14 días, ello sumado a la necesidad permanente de capacitación técnica y de gestión, así como la relación a todas las certificaciones con las que cuenta la empresa, demuestra la necesidad imperante de una herramienta de entrenamiento en línea, integrada con el sistema de Recursos Humanos.

Objetivos generales

- Informe de funcionalidades de la herramienta e-learning en base a los requerimientos de la Empresa Petrolera.
- Instalación, configuración y parametrización de la herramienta EKP.
- Capacitación en la herramienta e-learning tanto técnica como funcional.
- Creación de dos cursos: Tópicos básicos de SSA y uso de la herramienta.
- Servicio de Mantenimiento, Soporte y Actualización de Versiones.

Objetivos Gestión de Cambio

- Elaborar un plan de Gestión de Cambio para la Implementación de la herramienta EKP.
- Afrontar el cambio como algo natural, lo menos traumático posible
- Aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la organización
- Generar participación de los empleados

Logros de Gestión de Cambio

- Entrevistas a Multiplicadores.
- Encuesta en Línea realizada al personal de Quito y Campo.
- Boletín mensual.
- Charlas de lanzamiento de la herramienta a todo el personal.
- Encuesta de medición de impacto.



Gestión de Cambio PAM

Ámbito de formación

Como parte del continuo desarrollo de herramientas que apoyan la gestión de la Capacitación del Talento Humano en la empresa, solicitamos su colaboración llenando la encuesta desplegada a continuación, con la finalidad de conocer sus criterios con respecto a la capacitación virtual.

Agradecemos conteste todas las preguntas, no tardará más de 5 minutos.

Gracias por su tiempo!

Recursos Humanos

#1. ¿Cuál es su lugar de trabajo en Petrobras?

☐ Quito

☐ Campo

#2. Su formación profesional es del área de:

☐ Ingeniería

☐ Economía

☐ Derecho

☐ Administración

☐ Otro (especifique)

Logros de Gestión de Cambio

Resultados:

- Buena Comunicación
- Orgullo Institucional
- Capacitación constante
- 390 respondieron la encuesta en línea:
35,9% Quito 64,1% Campo



Evento de @prendiendo

- Se cumplieron con todas las actividades en el documento para seguimiento y control.
- Hubo interés por los participantes en el evento de Lanzamiento.
- El 96% quiere ser parte del proyecto
- El 95% de los asistentes creen que cubrirá sus necesidades.
- El 43% eligió Accesibilidad como una de las ventajas de @prendiendo.



Empresa Petrolera

Día 1

- Los asistentes se sintieron motivados y mostraron interés



Empresa Petrolera

Día 2

- Comentaron que es una solución porque no disponen de tiempo para asistir a capacitaciones presenciales.
- Realizaron preguntas acerca de algunos temas de la plataforma.

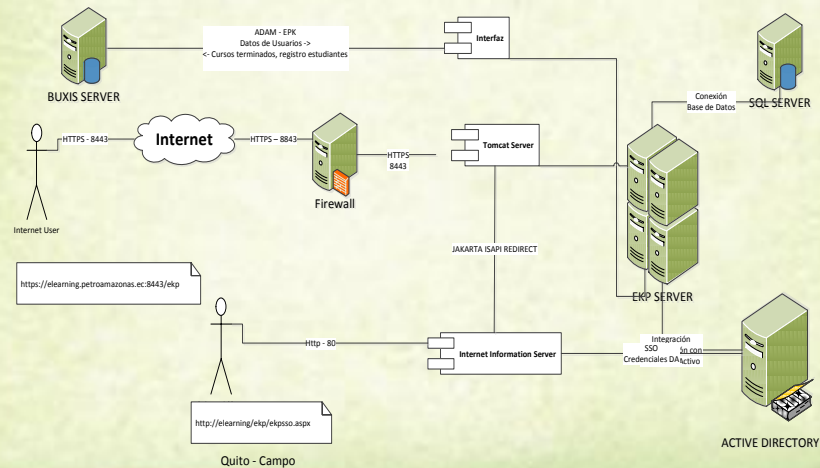


Logros funcionales en la herramienta

- Montaje de cursos en formato SCORM y PPT.
- Diferentes modalidades de evaluación referentes a los cursos.
- Elaboración de encuestas.
- Generación de certificados.
- Reportes estándar y personalizados.
- Foros de discusión.
- Integración con el directorio activo permitiendo el acceso desde Internet y desde la Intranet, integración con Exchange Server y con el sistema de Recursos Humanos – BUXIS.

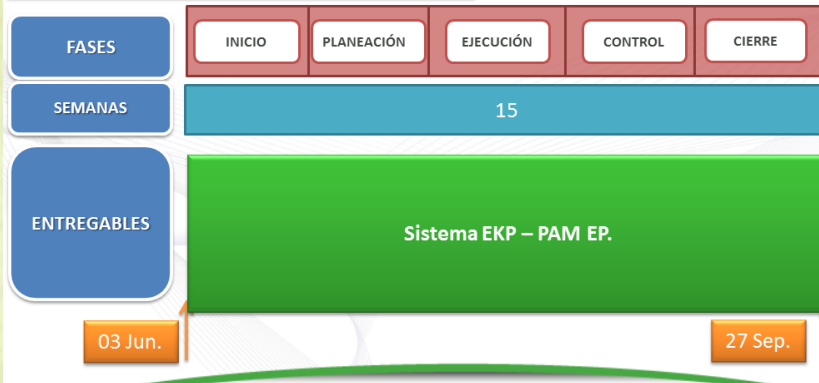
Arquitectura de la herramienta

- Aumentar el servidor de la BD especificar maquinas virtuales y serv. físicos



ESTATUS DEL PROYECTO

Gerente Proyecto	Eddy Benavides
Gerente Proyecto	María Augusta Mateus
Líder funcional	Cristina Montalvo
Líder técnico	David Rodríguez.
Fecha Inicio: 03/Jun/2011 Fecha Fin: 27/Sep/2011	



Lecciones aprendidas

- Es necesario comunicar a los colaboradores de la Empresa Petrolera acerca de los proyectos que están implementándose en la organización.
- Con la campaña de expectativa se logró importante participación del talento humano de la empresa, mediante la asistencia a los eventos y las respuestas a las encuestas aplicadas.
- Fue importante resaltar la importancia de la educación virtual enfocada en la reducción de las brechas de capacitación, así como la optimización de tiempo y recursos.

Lecciones aprendidas

- Validación previa de las políticas de seguridad principalmente por el tema de acceso desde Internet.
- Preparar al personal que realizará cursos en línea en lo referente a Diseño Instruccional.
- Planificar con las gerencias las necesidades para comprar o elaborar los cursos en línea requeridos.



Campus Virtual



Empresa Petrolera

Bienvenido al Campus Virtual

Usuario:

Contraseña:

[Entrar](#)

[Contáctenos](#) | [Ayuda](#) | [¿Olvidó su contraseña?](#)

[PÁGINA WEB](#) [INTRANET](#)

Empresa Petrolera

